



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMY

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCÍ
NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY**

EVALUATION OF BUSINESS PERFORMANCE THROUGH FINANCIAL ANALYSIS TOOLS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Svoboda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček Ph.D.

BRNO 2025

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky

Student: Michal Svoboda

Vedoucí práce: Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Akademický rok: 2024/25

Studijní program: Ekonomika podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl práce
Metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě zhodnocení finanční výkonnosti pomocí nástrojů finanční analýzy vypracovat návrhy na zlepšení finanční situace vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 4. rozš. vyd. Jesenice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompl. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele a využití v praxi. 7. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a E. JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktual. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na provedení finanční analýzy společnosti KAMPOS, s.r.o., posouzení možností zavedení faktoringu a formulaci souvisejících strategických doporučení pro podnik. Pomocí analýzy finančních ukazatelů práce hodnotí finanční zdraví společnosti a identifikuje slabá místa, zejména v oblasti likvidity a správy pohledávek. Na základě zjištěných poznatků je navrženo zavedení faktoringu za účelem zlepšení peněžního toku a vyrovnaní likvidity podniku. Současně práce předkládá několik strategických doporučení směřujících ke zvýšení finanční stability a konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova

finanční analýza, faktoring, likvidita, pracovní kapitál, finanční stabilita, konkurenceschopnost

Abstract

The bachelor thesis focuses on conducting a financial analysis of the company KAMPOS, s.r.o., assessing the possibilities of implementing factoring, and formulating related strategic recommendations for the enterprise. By analyzing financial indicators, the thesis evaluates the company's financial health and identifies weaknesses, particularly in the areas of liquidity and receivables management. Based on the findings, the implementation of factoring is proposed to improve cash flow and balance the company's liquidity. At the same time, the thesis presents several strategic recommendations aimed at enhancing the company's financial stability and competitiveness.

Key words

financial analysis, factoring, liquidity, working capital, financial stability, competitiveness

Bibliografická citace

SVOBODA, Michal. *Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/166207>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.
Vedoucí práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 5. 2025

Michal Svoboda

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Romanu Ptáčkovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracování této práce. Dále děkuji své přítelkyni Sabině Medunové za podporu během studia a společnosti KAMPOS, s.r.o. za poskytnuté podklady a spolupráci při realizaci praktické části práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	12
2	CÍL PRÁCE.....	13
3	METODIKA PRÁCE.....	14
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
4.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	16
4.1.1	Analýza stavových veličin.....	16
4.1.2	Analýza tokových veličin.....	17
4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	18
4.2.1	Čistý pracovní kapitál.....	18
4.2.2	Čistý peněžní majetek.....	19
4.2.3	Čisté pohotové prostředky.....	19
4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	19
4.4	Analýza ukazatelů likvidity.....	20
4.4.1	První stupeň – Okamžitá likvidita.....	20
4.4.2	Druhý stupeň – Pohotová likvidita.....	20
4.4.3	Třetí stupeň – Běžná likvidita.....	21
4.5	Analýza ukazatelů zadluženosti.....	21
4.5.1	Celková zadluženost.....	21
4.5.2	Ukazatel úrokového krytí.....	22
4.5.3	Doba splácení dluhů.....	22
4.6	Analýza ukazatelů aktivity.....	23
4.6.1	Obrat celkových aktiv.....	23
4.6.2	Doba obratu zásob.....	23
4.6.3	Doba obratu pohledávek.....	24
4.6.4	Doba obratu závazků.....	24

4.7	Analýza ukazatelů rentability	24
4.7.1	Rentabilita aktiv (ROA).....	25
4.7.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	25
4.7.3	Rentabilita tržeb (ROS)	26
4.8	Analýza provozních ukazatelů.....	26
4.8.1	Produktivita z přidané hodnoty.....	26
4.8.2	Nákladovost výkonů	27
4.8.3	Materiálová náročnost výkonů.....	27
5	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29
5.1	Společnost KAMPOS s.r.o.	29
5.1.1	Hlavní činnosti a výrobní program společnosti	29
5.1.2	Historický vývoj a milníky podniku	30
5.1.3	Hodnoty, kultura a společenská odpovědnost firmy.....	31
5.2	Analýza absolutních ukazatelů	32
5.2.1	Analýza stavových veličin.....	32
5.2.2	Analýza tokových veličin	34
5.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	40
5.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	41
5.4.1	Analýza ukazatelů likvidity	41
5.4.2	Ukazatelé zadluženosti	42
5.4.3	Ukazatelé aktivity	44
5.4.4	Ukazatelé rentability	45
5.5	Analýza provozních ukazatelů.....	47
5.6	Shrnutí hlavních zjištění	48
6	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	49
6.1	Stabilizace KAMPOS při tlaku odběratele společnosti X	49

6.1.1	Popis problému a dopady na cash-flow, likviditu a rizika vztahu	50
6.1.2	Postupné řešení: konsignační režim a rámcová smlouva.....	51
6.1.3	Dopady řešení	54
6.1.4	Vyjednávací strategie vůči Společnosti X	54
6.1.5	Shrnutí strategie	56
6.1.6	Varianta re-leasingu výrobních a logistických prostor	57
6.1.7	Upozornění na bankovní covenanty a komunikace s bankou.....	59
6.1.8	Odhad rizik možných situací podle připravenosti	60
6.1.9	Tabulkové shrnutí navržené strategie	62
6.2	Zavedení bezregresního faktoringu pro KAMPOS	63
6.2.1	Výchozí situace a parametry faktoringu	63
6.2.2	Průměrná hodnota faktury a zálohová platba	64
6.2.3	Náklady faktoringu (poplatek a úrok).....	64
6.2.4	Zkrácení doby inkasa pohledávek.....	65
6.2.5	Přínos pro cash flow (peníze dříve k dispozici).....	66
6.2.6	Porovnání situace před a po zavedení faktoringu	68
6.2.7	Vliv na celou společnost	68
6.3	Návrh dalšího rozvoje společnosti KAMPOS	70
6.3.1	Posílení obchodu – nábor zkušeného obchodního zástupce	71
6.3.2	Zkvalitnění marketingu a propagace firmy.....	72
6.3.3	Diversifikace odběratelských sektorů a nezávislost na jednom partnerovi	
	74	
7	ZÁVĚR	76
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
10	SEZNAM TABULEK	81

11	SEZNAM GRAFŮ	82
12	SEZNAM VZORCŮ.....	83
13	SEZNAM PŘÍLOH.....	84
14	PŘÍLOHY	I
	II
	III
	IV
	V
	VI
	VII
	VIII
	IX
	X
	XI
	XII
	XIII
	XIV

1 ÚVOD

Finanční zdraví a stabilita podniku představují základní předpoklad pro jeho dlouhodobou udržitelnost, růst a schopnost obstát v konkurenčním prostředí. V současném období nejistoty, ovlivněném dozvuky pandemie COVID-19, energetickou krizí, zvyšujícím se tlakem na ekologickou udržitelnost a proměnlivými požadavky globálních trhů, je systematická a objektivní analýza finanční výkonnosti firmy zásadním nástrojem manažerského řízení. Finanční analýza umožňuje identifikovat silné i slabé stránky podniku, hodnotit efektivitu jeho hospodaření a přispívat ke strategickému rozhodování.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení finanční situace rodinné společnosti KAMPOS, s.r.o., která působí především v oblasti montáže konektorů a kabelových svazků, zejména pro automobilový průmysl. Cílem práce je na základě podrobné analýzy finančních výkazů z let 2022–2024 vyhodnotit současnou finanční výkonnost firmy a navrhnout opatření ke zlepšení jejího hospodaření.

V teoretické části práce jsou zpracována východiska finanční analýzy, její význam, metody a základní ukazatele. Praktická část je založena na analýze účetních výkazů společnosti KAMPOS – konkrétně na vertikální, horizontální a poměrové analýze, doplněné o vybrané provozní a rozdílové ukazatele. Důraz je kladen i na srovnání s oborovými průměry a na predikci dalšího vývoje.

2 CÍL PRÁCE

V podmínkách rostoucí konkurence na trhu je průběžné sledování a hodnocení finanční výkonnosti podniku klíčové pro zajištění jeho dlouhodobé stability a rozvoje. Hlavním cílem této bakalářské práce je komplexně zhodnotit finanční situaci společnosti KAMPOS, s.r.o. za období 2022–2024 pomocí metod finanční analýzy a na základě zjištěných poznatků formulovat doporučení ke zlepšení hospodaření a finanční stability podniku v budoucnu. Tento cíl vychází z oficiálního zadání práce a zahrnuje jak podrobnou analýzu současné výkonnosti podniku, tak návrh opatření směřujících ke zlepšení jeho finančního zdraví. Pro naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- **Rešerše literatury:** Provedení podrobné rešerše odborné literatury zaměřené na teoretická východiska finanční analýzy – zejména na význam finanční analýzy, okruh jejích uživatelů, dostupné zdroje dat a hlavní metody a ukazatele hodnocení finanční výkonnosti podniku.
- **Aplikace finančních nástrojů:** Provedení finanční analýzy hospodaření společnosti KAMPOS, s.r.o. s využitím standardních nástrojů finanční analýzy (analýza účetních výkazů – vertikální i horizontální analýza, výpočet klíčových poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity apod.).
- **Vyhodnocení a diagnostika:** Vyhodnocení výsledků provedené analýzy a identifikace silných a slabých stránek finančního zdraví podniku, včetně odhalení příčin případných nedostatků či problémových oblastí ovlivňujících současnou finanční situaci firmy.
- **Návrhy zlepšení:** Návrh konkrétních opatření ke zlepšení finanční situace společnosti v návaznosti na zjištěné nedostatky – formulace doporučení, která povedou ke stabilizaci hospodaření podniku a posílí jeho finanční výkonnost do budoucna.

Naplněním výše uvedených cílů práce bude společnosti KAMPOS poskytnut ucelený přehled o jejím aktuálním finančním zdraví a výkonnosti. Získané výsledky analýzy a navržená opatření představují přínos pro podnikovou praxi, neboť mohou být využity vedením firmy jako podklad pro kvalifikovaná rozhodnutí a pro realizaci opatření směřujících k posílení finanční stability a konkurenceschopnosti podniku.

3 METODIKA PRÁCE

V souladu s cíli práce jsou v bakalářské práci využity vhodné metody a postupy řešení zvoleného tématu. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury a dalších zdrojů zpracována teoretická východiska finanční analýzy – vymezen její význam, uživatelé, zdroje dat a detailně popsány metody a ukazatele finanční analýzy (včetně ukazatelů absolutních, rozdílových a poměrových, jako jsou ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity apod.). Praktická část má charakter případové studie podniku KAMPOS – obsahuje aplikaci zmíněných metod na konkrétní data firmy, jejich vyhodnocení a návrhy opatření.

Pro zpracování bakalářské práce byly zvoleny standardní metody finanční analýzy. Zejména je využita analýza účetních výkazů – horizontální analýza (meziroční porovnání trendů položek účetních výkazů) a vertikální analýza (struktura položek v rámci výkazu) – a dále analýza poměrových ukazatelů finanční výkonnosti. Poměrové ukazatele zahrnují ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, které umožňují posoudit různé aspekty hospodaření podniku. K interpretaci zjištěných hodnot je využita metoda srovnání, a to vůči vývoji v čase (trendová analýza) i vůči oborovým průměrům, pokud jsou dostupné srovnatelné údaje. Díky kombinaci více nástrojů finanční analýzy lze získat ucelený pohled na finanční kondici podniku.

Kromě výše uvedených specifických nástrojů finanční analýzy jsou aplikovány i obecnější vědecké metody, které zajišťují logickou správnost postupu. Jedná se zejména o metodu analýzy a syntézy – dílčí finanční ukazatele jsou analyzovány jednotlivě a poté syntetizovány do celkového hodnocení firmy. Dále je uplatněna indukce a dedukce: z konkrétních zjištění o finančním vývoji podniku se induktivně vyvozují obecnější závěry a doporučení, přičemž zároveň jsou deduktivně aplikovány obecné teoretické poznatky (např. finanční normy a doporučené hodnoty ukazatelů) na podmínky společnosti KAMPOS. Pro zachování objektivity a úplnosti řešení je třeba chápat použité metody komplexně ve vzájemných souvislostech. Každá metoda přispívá k naplnění cíle práce z jiného úhlu pohledu – kombinace kvalitativních i kvantitativních přístupů tak umožní získat spolehlivější a validnější výsledky.

Praktická část je založena na analýze sekundárních dat z finančních výkazů společnosti KAMPOS. Hlavními zdroji informací jsou účetní závěrky podniku za zvolené

roky (zejména rozvahy a výkazy zisků a ztrát, případně přehledy o peněžních tocích a přílohové údaje). Tyto interní finanční údaje budou doplněny o veřejně dostupné informace o společnosti (např. výroční zprávy, údaje z obchodního rejstříku) a případné další ekonomické ukazatele odvětví pro srovnávací účely. Data budou zpracována převážně kvantitativními metodami – výpočty ukazatelů a jejich vyhodnocením dle zvolených kritérií. Sběr informací probíhá studiem dokumentů a vlastním výpočtem finančních ukazatelů; výsledné hodnoty budou přehledně zpracovány do tabulek pro snadnější interpretaci. Následně budou analyzována sebraná data a interpretována v kontextu činnosti podniku (tj. komentováno, jak finanční ukazatele odrážejí provoz a strategii firmy). Tento postup odpovídá zásadám odborné práce – čtenář má díky popisu metod přehled o konkrétních krocích, které byly při zpracování provedeny, a může tak posoudit adekvátnost zvolené metodiky.

Zvolená metodika práce zajišťuje, že vytyčené cíle budou splněny systematickým a ověřitelným způsobem. Díky kombinaci různých metod finanční analýzy a dodržení doporučených postupů (literární rešerše, analýza dat, syntéza závěrů) je vytvořen solidní základ pro formulaci závěrů a návrhů řešení. Tento přístup je v souladu s osvědčenou strukturou bakalářských prací na vysokých školách v ČR a respektuje požadavek na odbornou terminologii i formální jazykovou úroveň textu. Z výsledků provedené analýzy bude možné vyvodit konkrétní opatření pro zlepšení finančního řízení společnosti KAMPOS, čímž práce přispěje k praktickému řešení definovaného problému.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretické východisko této práce se věnuje představení základů finanční analýzy, jejích postupů a metod, které využijeme při zpracování jednotlivých finančních výkazů v praktické části.

Finanční analýza nabízí řadu metod pro hodnocení finančního zdraví podniku [3]. Měla by být prováděna pravidelně, aby bylo možné včas odhalit zlepšení nebo zhoršení finanční situace podniku [5]. Výsledky finanční analýzy slouží jako východisko pro sestavení finančních plánů a ovlivňují řadu rozhodovacích procesů v řízení firmy. Finanční analýza je také součástí SWOT analýzy podniku a pomáhá tak identifikovat silné a slabé stránky hospodaření. Silné stránky představují činnosti, které firma zvládá lépe než konkurence – jejich poznání pomáhá podniku využít konkurenční výhody. [3] Slabé stránky naopak označují oblasti, kde má podnik nedostatky; analýza umožňuje tyto slabiny odhalit a zaměřit se na ně dříve, než způsobí vážnější problémy. Porovnáním zjištěných údajů s odvětvovým průměrem lze identifikovat odchylky a potenciální nedostatky ve finančním hospodaření [4]. Důkladná finanční analýza tak podporuje strategické rozhodování směřující k růstu hodnoty firmy, například přispívá ke zvyšování bohatství vlastníků a zachování dlouhodobé platební schopnosti podniku [3].

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zaměřuje na absolutní hodnoty uváděné v účetních výkazech podniku. Využívá údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu peněžních toků a podle povahy sledovaných veličin se dělí na analýzu stavových veličin a tokových veličin [3].

4.1.1 Analýza stavových veličin

Stavové veličiny se vztahují k určitému okamžiku – jedná se zejména o data z rozvahy, která poskytuje přehled o majetkové a kapitálové struktuře podniku k danému datu [3].

K provedení analýzy stavových veličin se používá vertikální analýza, která převádí jednotlivé položky rozvahy na procentuální vyjádření vzhledem k zvolené základně – typicky je základnou celková bilanční suma, tedy celková aktiva = 100 % [5]. Tento

procentní rozklad usnadňuje srovnání majetkové a kapitálové struktury podniku mezi různými obdobími i mezi různými podniky, a to i při významně odlišné velikosti těchto podniků. [3]

Vertikální analýza umožňuje určit, jaký podíl mají jednotlivé složky aktiv (např. oběžný vs. dlouhodobý majetek) na celkových aktivech, a obdobně podíl vlastního kapitálu či cizích zdrojů na financování podniku. Důležitým rysem vertikální analýzy je, že hodnotí strukturu podniku v daném období, nepostihuje však změny v čase. Poskytuje tedy přehled o majetkové a kapitálové stabilitě podniku, avšak sama o sobě neukazuje trend dalšího vývoje. [3]

Způsob výpočtu:

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{\text{položka } i}{\text{položka } n} * 100$$

Vzorec 1: Vertikální analýza [25]

4.1.2 Analýza tokových veličin

Druhou klíčovou částí analýzy absolutních ukazatelů je analýza tokových veličin, která pracuje s hodnotami za určité období. Tokové veličiny vycházejí z údajů výkazu zisku a ztráty a výkazu peněžních toků a zachycují výkonnost podniku v daném období [3]. Tato analýza se zaměřuje na objemy ukazatelů, jako jsou například tržby z prodeje, náklady na prodej či čisté peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti podniku [4].

Při analýze tokových veličin se využívá především horizontální (trendová) analýza, která porovnává položky účetních výkazů v čase za sebou jdoucí období, například jednotlivé roky. Takové časové srovnání umožňuje určit absolutní změny (rozdíly hodnot mezi obdobími základním a sledovaným) i relativní změny v procentech vůči předchozímu období. Na základě těchto výpočtů lze vysledovat trend vývoje podniku a odhadnout, jakým směrem se finanční situace podniku ubírá [4].

Způsob výpočtu:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec 2: Absolutní změna [25]

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec 3: Procentní změna [25]

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se zaměřuje na hodnocení likvidity podniku pomocí ukazatelů, které se počítají jako rozdíl mezi vybranými položkami aktiv a pasiv. Tyto rozdílové ukazatele poskytují důležitý podklad pro efektivní řízení likvidity. Patří sem zejména **čistý pracovní kapitál**, **čistý peněžní majetek** a **čisté pohotové prostředky**. [4]

4.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobým kapitálem. Jinak řečeno, vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky prostřednictvím oběžných aktiv; lze jej vypočítat jako přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky nebo ekvivalentně jako rozdíl dlouhodobého kapitálu a stálých aktiv [4].

Podle **manažerského přístupu** ČPK testuje, zda podnik disponuje dostatečnými oběžnými aktivy k pokrytí svých krátkodobých závazků [3].

Podle **investorského přístupu** se ČPK zaměřuje na to, zda dlouhodobé zdroje plně kryjí dlouhodobý majetek podniku [3].

Vyšší hodnota ČPK obecně signalizuje lepší schopnost podniku hradit své závazky, tedy stabilnější finanční situaci firmy, zatímco záporná hodnota ČPK znamená, že část krátkodobých závazků není kryta oběžnými aktivy, což představuje riziko platební neschopnosti [5].

Způsob výpočtu:

$$\text{ČPK} = \text{Obežné aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál-manažerský přístup [25]

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé pasiva} - \text{dlouhodobá aktiva}$$

Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál-investorský přístup [25]

4.2.2 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek (ČPM) je rozdílový ukazatel, který dále zpřesňuje pohled na likviditu – počítá se jako oběžná aktiva po odečtení zásob minus krátkodobé závazky (tj. z oběžných aktiv se vyloučí méně likvidní položka zásob). Ukazatel ČPM tak ukazuje část krátkodobých aktiv, která zůstane k dispozici pro okamžité splacení krátkodobých závazků, když od oběžných aktiv odečteme zásoby. Důvodem vyloučení zásob je jejich nižší likvidita – přeměna zásob na peněžní prostředky může být časově i finančně náročná. Výsledná hodnota ČPM tedy představuje zbývající objem nejlikvidnějších krátkodobých aktiv, které jsou okamžitě k dispozici k úhradě krátkodobých dluhů. [5]

Způsob výpočtu:

$$\text{ČPM} = (\text{OA} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé dluhy}$$

Vzorec 6: Čistý pracovní majetek [25]

4.2.3 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) sledují nejlikvidnější část oběžných aktiv, kterou podnik může ihned použít na úhradu svých krátkodobých závazků. Zahrnují zejména **hotovost a zůstatky na bankovních účtech** [4].

Tento ukazatel je považován za nejpřísnější měřítko likvidity, neboť zohledňuje pouze aktiva okamžitě dostupná ke splacení závazků. [4]

Ukazatel čistých pohotových prostředků se v praxi využívá spíše výjimečně, a to především kvůli omezené dostupnosti přesné struktury peněžních prostředků ve standardních účetních výkazech. [3]

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří k nejčastěji využívaným metodám finanční analýzy [3]. Poměrové ukazatele zkoumají vzájemný vztah dvou ekonomických veličin – jednotlivé položky účetních výkazů jsou vyjádřeny ve vzájemném poměru [5].

Hlavním přínosem poměrové analýzy je možnost porovnávat výkonnost podniku s konkurenčními firmami v rámci téhož odvětví. Současně slouží k odhalení klíčových

oblastí hospodaření, které vyžadují zvýšenou pozornost, a k hodnocení vnitřní efektivity využívání zdrojů podniku [3].

Poměrové ukazatele tedy slouží nejen k hodnocení vnitřní výkonnosti firmy, ale i k jejímu srovnání s konkurencí [3].

4.4 Analýza ukazatelů likvidity

Likvidita je klíčovým ukazatelem finančního zdraví a vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky [5]. Dostatečná likvidita posiluje důvěru obchodních partnerů a věřitelů v podnik. Analýza likvidity hodnotí, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky pomocí svých krátkodobých aktiv [3].

Rozlišují se tři základní stupně likvidity: **okamžitá likvidita** (1. stupeň), **pohotová likvidita** (2. stupeň) a **běžná likvidita** (3. stupeň) [3].

4.4.1 První stupeň – Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity sleduje, jak dobře je podnik schopen splácet krátkodobé závazky pouze s využitím svých nejlikvidnějších aktiv, tj. peněžních prostředků a krátkodobého finančního majetku. Obvykle se za standard považují hodnoty tohoto ukazatele v rozmezí **0,2–0,5**, ideální hodnota se uvádí mezi **0,5 a 1**. Hodnoty vyšší než 1 mohou indikovat neefektivní vázání prostředků v likvidních aktivech, tedy že podnik drží přespříliš peněz či ekvivalentů místo jejich produktivního využití [3].

Způsob výpočtu:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 7: Okamžitá likvidita [25]

4.4.2 Druhý stupeň – Pohotová likvidita

Pohotová likvidita zohledňuje vedle nejlikvidnějších aktiv také krátkodobé pohledávky, které mohou být v dohledné době inkasovány a využity k úhradě závazků [3]. Tento ukazatel tak poskytuje širší pohled na likviditu podniku. Za běžné jsou považovány hodnoty v rozmezí **1–1,5**, zatímco hodnota pod 1 signalizuje riziko platební neschopnosti [5].

Způsob výpočtu:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{KFM + PP + \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Vzorec 8: Pohotov\acute{a} likvidita [25]

4.4.3 Třetí stupeň – Běžná likvidita

Běžná likvidita zohledňuje veškerá oběžná aktiva podniku, která by byla schopna pokrýt krátkodobé závazky, pokud by byla všechna přeměněna na hotovost. Do oběžných aktiv se pro tento ukazatel nezahrnují případné dlouhodobé pohledávky. Za optimální hodnoty běžné likvidity se obvykle považuje rozmezí **1,5-2,5**. Hodnota pod 1 naznačuje, že podnik čelí vysokému riziku nesolventnosti [3].

Způsob výpočtu:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva (bez dlhodobých pohled\acute{a}vok)}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Vzorec 9: Běžná likvidita [25]

4.5 Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji a jsou klíčové pro posouzení finanční stability podniku. Tyto ukazatele ukazují, jak velká část majetku podniku je financována cizími zdroji, což ovlivňuje vnímání podniku jeho věřiteli a investory [3].

Je třeba si uvědomit, že určitá míra zadlužení nemusí být negativní – využití cizího kapitálu může být levnější formou financování než financování vlastním kapitálem a může tak zvýšit celkovou rentabilitu podniku [4].

Mezi hlavní ukazatele zadluženosti patří: **celková zadluženost, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí a doba splácení dluhů** [3].

4.5.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost je poměr celkových cizích zdrojů (závazků, rezerv, úvěrů apod.) k celkovým aktivům podniku; někdy bývá označována také jako ukazatel věřitelského rizika. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele [3]. Vysoká zadluženost může snížit ochotu věřitelů poskytovat podniku další

kapitál. Ukazatel zároveň naznačuje, jak velkou část aktiv podniku fakticky „vlastní“ věřitelé (jaká část majetku je kryta cizími zdroji).

Způsob výpočtu:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Vzorec 10: Celková zadluženost [25]

4.5.2 Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel měří, kolikrát je zisk podniku vyšší než placené úroky z cizího kapitálu. Jde o důležitý ukazatel schopnosti podniku hradit úrokové náklady a zároveň dosahovat zisku. Hodnota ukazatele pod **1** znamená, že zisk nepokrývá ani úrokové náklady, což signalizuje vážné finanční potíže [3]. Za optimální se považují hodnoty úrokového krytí **větší než 5**, přičemž jako minimální akceptovatelná hodnota se uvádí 1 [4].

Způsob výpočtu:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT} *}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 11: Ukazatel úrokového krytí [25]

- **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes): Zisk před zdaněním a zaplacením úroků.

4.5.3 Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje, za jak dlouho by byl podnik schopen splatit své celkové dluhy z vlastních zdrojů, konkrétně z peněžních prostředků generovaných provozní činností. Do výpočtu se tedy zahrnují jak stav cizích zdrojů, tak provozní cash flow, které odráží skutečnou výkonnost podniku. Optimální doba splácení dluhů se u běžných podniků obvykle pohybuje kolem **2 let**, zatímco u průmyslových společností bývá tolerována **do cca 3 let** [4].

Způsob výpočtu:

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní CF}}$$

Vzorec 12: Doba splácení dluhů [25]

4.6 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik využívá prostředky (majetkové složky), které má k dispozici. Cílem je zjistit, zda podnik nehospodaří s nadměrným množstvím majetku, což by zbytečně zvyšovalo náklady na jeho správu, údržbu či skladování, a tím snižovalo zisk [5; 3]. Zároveň analýza ukáže, zda naopak nedostatek určitého majetku nezpůsobuje výpadky ve výrobě nebo prodeji, což vede ke snížení tržeb a zisku.

V rámci analýzy aktivity se sledují například **obrat celkových aktiv, obrat zásob a doba jejich obratu, obrat pohledávek a doba jejich inkasa a obrat závazků a doba jejich splatnosti** [3].

4.6.1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratovosti celkových aktiv vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svá aktiva k tvorbě tržeb – kolikrát se hodnota aktiv „otočí“ během jednoho roku. Výše tohoto ukazatele se významně liší podle odvětví a nelze ji zobecnit. [3]

Způsob výpočtu:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 13: Obrat celkových aktiv [25]

4.6.2 Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby v podniku vázány od svého pořízení až do své spotřeby nebo prodeje. Nižší doba obratu zásob je žádoucí, protože znamená rychlejší obrat zásob a lepší využití prostředků v nich vázaných [4].

Způsob výpočtu:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Vzorec 14: Doba obratu zásob [25]

4.6.3 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek měří průměrný počet dní, za které podnik inkasuje platby od svých odběratelů. Kratší doba inkasa pohledávek je pro podnik výhodnější, protože zlepšuje jeho likviditu a snižuje riziko vzniku nedobytných pohledávek [4].

Způsob výpočtu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky z obch. vztahov}}{\text{Tržby}/360}$$

Vzorec 15: Doba obratu pohledávek [25]

4.6.4 Doba obratu závazků

Tento ukazatel ukazuje, za jak dlouho podnik uhradí své krátkodobé závazky od jejich vzniku [4]. Delší doba sice může krátkodobě zlepšit likviditu, ale podle Růčkové může také vést ke zhoršení vztahů s dodavateli a ztrátě jejich důvěry [3].

Způsob výpočtu:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obch. vztahov}}{\text{Tržby}/360}$$

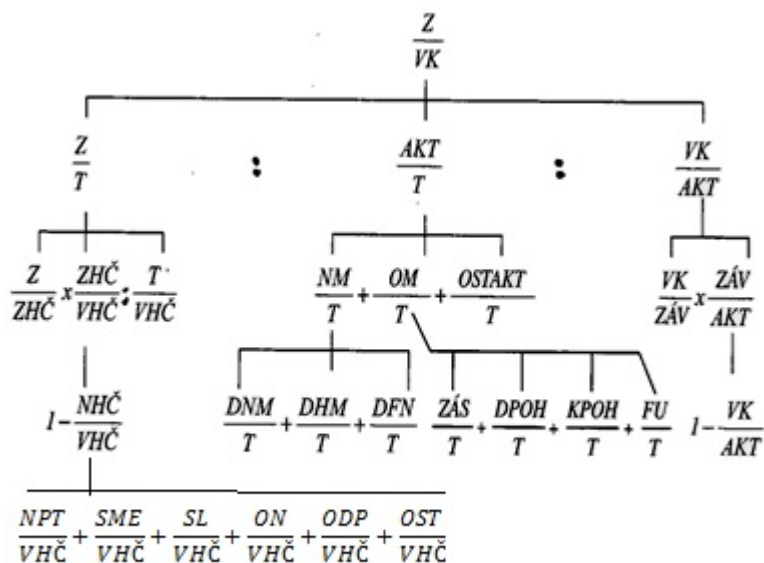
Vzorec 16: Doba obratu závazků [25]

4.7 Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability hodnotí efektivnost podniku při přeměně vynaložených nákladů na zisk. Pomáhají posoudit, zda je kapitálová struktura nastavena vhodně – tedy zda podnik účelně využívá poměr vlastních a cizích zdrojů financování [3].

Rentabilitní ukazatele zahrnují zejména **rentabilitu aktiv (ROA)**, **rentabilitu vlastního kapitálu (ROE)** a **rentabilitu tržeb (ROS)** [4].

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) patří mezi nejdůležitější souhrnné ukazatele výkonnosti – propojuje široké spektrum vnitřních vazeb finančního hospodaření podniku, a jeho rozklad vede k tzv. Du Pontově analýze rentability (viz. Obrázek 1) [3].



Obrázek 1: Du Pontův rozklad [2]

4.7.1 Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv je jedním z klíčových měřítek výkonnosti podniku. Vyjadřuje celkovou efektivitu podniku a sleduje, jak dobře podnik generuje zisk vzhledem ke svým celkovým aktivům. Rentabilita aktiv může sloužit také ke srovnání s jinými podniky v odvětví, neboť úroveň tohoto ukazatele se liší podle specifík jednotlivých oborů podnikání. Vyšší hodnota ROA značí vyšší efektivnost využití aktiv, zatímco nižší hodnota naznačuje, že podnik nemusí se svým majetkem hospodařit dostatečně efektivně [3].

Způsob výpočtu:

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Vzorec 17: ROA [25]

- **EAT (Earnings After Taxes):** Čistý zisk po zdanění.

4.7.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

Vyšší hodnota ROE znamená vyšší zhodnocení pro akcionáře, zatímco příliš nízká hodnota může signalizovat neefektivní využití vlastního kapitálu [5].

Způsob výpočtu:

$$ROE \text{ (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} * 100$$

Vzorec 18:ROE [25]

4.7.3 Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik čistého zisku (po úhradě úroků a daní) podnik vytěží z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel je užitečný pro hodnocení efektivity podnikání za dané období. Vyšší hodnota ROS svědčí o lepší schopnosti podniku proměňovat tržby v zisk, zatímco nízká hodnota může poukazovat na vysokou nákladovost nebo nízké ziskové marže [3].

Způsob výpočtu:

$$ROS = \frac{EBIT}{Celkové\ tržby} * 100$$

Vzorec 19:ROS [25]

- **EBIT (Earnings Before Interest and Taxes):** Zisk před odečtením úroků a daní.

4.8 Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele slouží především k internímu řízení podniku a poskytují managementu důležité informace o efektivitě provozních činností v průběhu sledovaného období. Vycházejí zejména z tokových veličin obsažených ve výkazu zisku a ztráty, především z nákladových údajů. Pomáhají optimalizovat provozní procesy, snižovat náklady a zvyšovat produktivitu. [4]

Mezi klíčové ukazatele patří **produktivita z přidané hodnoty**, **nákladovost výkonů** a **materiálová náročnost výkonů**, které umožňují sledovat vztah mezi vynaloženými náklady a výkony podniku [4]

4.8.1 Produktivita z přidané hodnoty

Tento ukazatel vyjadřuje objem přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel umožňuje posoudit, zda je počet pracovníků přiměřený vytvořené přidané

hodnotě a jak efektivně podnik využívá lidské zdroje. Vhodné je sledovat jej ve spojení s osobními náklady na zaměstnance, přičemž platí, že osobní náklady by měly růst pouze tehdy, pokud roste i přidaná hodnota na zaměstnance. [4]

Způsob výpočtu:

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců podniku}}$$

Vzorec 20: Produktivita z přidané hodnoty [25]

- *Vyšší přidaná hodnota na zaměstnance zpravidla signalizuje efektivnější využití pracovní síly. Naopak nižší úroveň tohoto ukazatele může vést k úvaze o optimalizaci pracovních procesů nebo přehodnocení personální struktury. [4]*

4.8.2 Nákladovost výkonů

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik nákladů připadá na jednotku výkonu podniku, typicky na jednu korunu tržeb. Poměr nákladů k výnosům ukazuje, jak efektivně podnik hospodaří [3].

Způsob výpočtu:

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Výkonová spotřeba}}{\text{Výkony}} * 100$$

Vzorec 21: Nákladovost výnosů [25]

- *Nižší hodnota značí, že podnik dosahuje výnosů s nižšími náklady, což je pozitivní. Vysoká hodnota může signalizovat nadměrné náklady a potřebu optimalizace procesů. [3]*

4.8.3 Materiálová náročnost výkonů

Materiálová náročnost vyjadřuje, jaké množství materiálových a energetických vstupů podnik spotřebuje k dosažení svých výkonů. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat efektivitě využívání materiálu a eliminaci plýtvání, která může být odhalena pouze důkladnou analýzou vztahu mezi náklady, činnostmi a výkony. [5]

Způsob výpočtu:

$$\text{Materiálová náročnost výkonů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výkony}} * 100$$

Vzorec 22: Materiálová náročnost výkonů [25]

- *Nižší materiálová náročnost znamená vyšší efektivitu a úspornost, zatímco vyšší náročnost signalizuje potřebu optimalizace konstrukce výrobků nebo řízení spotřeby vstupů [5].*

5 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část je zaměřena na zhodnocení finanční situace společnosti KAMPOS, s.r.o. pomocí nástrojů finanční analýzy uvedených v předchozí kapitole. Nejprve je představena analyzovaná společnost, následně jsou provedeny dílčí analýzy na základě jejich účetních výkazů. Z dosažených výsledků jsou poté vyvozeny závěry o finančním zdraví podniku.

Finanční analýza uvedená v této práci se výhradně vztahuje na účetní jednotku KAMPOS, s.r.o. jako samostatný právní subjekt. Údaje a výpočty nezahrnují hospodářské výsledky ani aktiva či závazky případných dceřiných společností, jako je například KAMPOS Logistics.

5.1 Společnost KAMPOS s.r.o.

KAMPOS, s.r.o. se sídlem v Kuřimi (okres Brno-venkov) je česká rodinná společnost založená v roce 1998 Ing. Stanislavem Sehnalem [1]. Od svého vzniku se profiluje především jako výrobce elektrických konektorů a kabelových svazků. Společnost dodává komponenty například výrobcům automobilů, mikroskopů či domácích spotřebičů [21]. Postupně rozšířila výrobu o montážní sady a v minulosti provozovala i linku pro výrobu LED osvětlení prostřednictvím dceřiné společnosti KAMPOS Lights, s.r.o. [1]. KAMPOS Lights se později oddělila a nadále se soustředí na elektromontáže, zatímco hlavní firma nadále prohlubuje výrobu konektorů a kabelových sestav. Vedle průmyslové výroby firma spravuje i vlastní divizi logistiky (KAMPOS LOGISTICS, s.r.o.), která poskytuje skladovací a administrativní zázemí. KAMPOS zaměstnává řádově stovky pracovníků a dosahuje stabilních hospodářských výsledků. [24]

5.1.1 Hlavní činnosti a výrobní program společnosti

KAMPOS je dnes rozkročen do několika klíčových oblastí podnikání. Základ tvoří:

- Výroba konektorů: Montáž série konektorů pro automobilový, elektrotechnický a jiný průmysl [21]. Pod značkou KAMPOS vznikají konektory pro průmyslové aplikace, přičemž firma vyváží část produkce zejména do zemí západní Evropy [25].

- Výroba kabelových svazků: Kompletní kabeláže pro stroje, spotřebiče, telekomunikace a vědecká zařízení [21]. KAMPOS produkuje kabelové komplety na zakázku podle technických norem zákazníka.

- Obalové materiály: Dodávka obalů a souvisejících doplňků – od kartonů, výplňových materiálů a fólií až po lepicí pásky, etikety a další balicí prostředky. Firma udržuje vlastní sklady běžných materiálů pro rychlou expedici. V případě speciálních požadavků obstará i zakázkovou výrobu nebo zajistí dodávku od partnerských dodavatelů. Kromě dodávek obalů nabízí KAMPOS také zabalení a expedici zboží přímo v areálu společnosti. [22]

- Logistické služby a pronájem prostor: V areálu KAMPOS LOGISTICS nabízí firma pronájem skladovacích i kancelářských prostor o velikosti od přibližně 12 m² do 3000 m². Součástí této služby je plné provozní zázemí (parkoviště, jídelna, internet, manipulace, celní odbavení, bezpečnost 24/7 apod.) [23]. Klienti tak mohou využít moderní logistické centrum u Brna pro své podnikání.

- Další aktivity: V minulosti se firma kromě LED osvětlení věnovala i výrobě montážních sad pro elektrosoučástky, a stále poskytuje doplňkové služby – např. automatizovanou kontrolu kvality.

Každý z těchto oborů je podporován uceleným servisem a kontrolou kvality [24].

5.1.2 Historický vývoj a milníky podniku

Historie KAMPOSu začíná v rodinných tradicích jeho zakladatelů. Po 2. světové válce pracoval dědeček zakladatele v kuřimských závodech; tradici výroby tak pokračoval jeho vnuk Ing. Stanislav Sehnal, který v roce 1998 oficiálně založil společnost KAMPOS, s.r.o., zaměřenou na montáž konektorů. V prvních letech firma postupně rozšířila sortiment – nad rámec konektorů začala vyrábět i kabelové svazky a vybudovala vlastní autodopravu pro zákaznické dodávky [1]. Mezi klíčová rozvojová období patří počátek tisíciletí, kdy KAMPOS investoval do výroby montážních sestav a postupně nakoupil strategické objekty v kuřimském areálu (včetně bývalého logistického centra společnosti INVESTA).

Během celosvětové ekonomické krize let 2008–2009 firmu postihl pokles poptávky v automotive sektoru, přesto se jí podařilo obtížné období překlenout modernizační procesy a novými aktivitami. O několik let později (kolem roku 2014) firma rozšířila

portfolio o výrobu LED osvětlení – založila dceřinou společnost KAMPOS Lights, s.r.o. pro tento obor. Ve střednědobém horizontu KAMPOS nadále investoval do nemovitostí: vybudoval v areálu novou halu „E“ určenou pro pronájem výrobních prostor a zřídil samostatnou logistickou firmu KAMPOS LOGISTICS, s.r.o., která převzala správu skladů a kanceláří [1]. Později došlo k rozdělení tohoto podnikatelského modelu – výrobní a logistické divize fungují dnes samostatně.

Mezi nejnovější významné kroky patří zejména společenská angažovanost společnosti KAMPOS. Například v roce 2021 reagovala firma na živelní pohromu v podobě tornáda na jižní Moravě – organizovala sbírky a zasílala materiální i finanční pomoc postiženým obcím [1]. KAMPOS se tak prezentuje nejen jako průmyslový výrobce, ale i jako stabilní člen komunitního a regionálního prostředí. [24]

5.1.3 Hodnoty, kultura a společenská odpovědnost firmy

Podniková kultura KAMPOSu vychází z rodinných tradic a zdůrazňuje lidský přístup. Společnost si definovala soubor základních hodnot známý jako „Desatero KAMPOSU“. To zahrnuje zásady vzájemné úcty, respektu a důvěry, loajality zaměstnanců k firmě, otevřené komunikace a kolegiální spolupráce. Významnou roli hraje také profesionalita a odpovědný přístup k zákazníkům – firma klade důraz na to, aby zaměstnanci jednali s klienty čestně a spolehlivě a aby zákazník odcházel spokojený [1]. Dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou pro KAMPOS důležitější než krátkodobý prospěch, což ukazuje orientaci na udržitelnost podnikání. Celkově panuje v KAMPOSu přátelské a rodinné prostředí – zaměstnanci se ve firemním duchu často chovají k firmě jako k vlastnímu podniku [24].

Společenská odpovědnost (CSR) je v KAMPOSu také významným prvkem strategie. Firma se aktivně věnuje ochraně životního prostředí; ve své dlouhodobé vizi na období 2020–2030 má zakotveno řadu ekologických opatření [1]. Mezi plánovaná opatření patří zavádění zelených střech a stěn, instalace solárních panelů, akumulčních nádrží na dešťovou vodu a rozšíření zeleně v areálu, což má za cíl úsporu energií a udržitelnější provoz. Zároveň KAMPOS podporuje místní komunitu a potřebné lidi – zaměstnanci se pravidelně zapojují do dobrovolnických a charitativních akcí. Firma tak poskytla pomoc nejen při tornádu, ale i při dalších krizových situacích a spolupodporuje projekty jako

hospice či kulturní akce v regionu. Tyto aktivity zvyšují prestiž firmy a zdůrazňují její závazek vůči společenským hodnotám. [24]

5.2 Analýza absolutních ukazatelů

5.2.1 Analýza stavových veličin

5.2.1.1 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>						
Položka	2022	2022	2023	2023	2024	2024
Aktiva celkem	45 611	100,00 %	44 543	100,00 %	38 319	100,00 %
Stálá aktiva	4 160	9,12 %	5 234	11,75 %	3 618	9,44 %
– Dlouhodobý nehmotný majetek	536	1,18 %	391	0,88 %	427	1,11 %
– Dlouhodobý hmotný majetek	3 624	7,94 %	4 843	10,87 %	3 191	8,33 %
Oběžná aktiva	41 086	90,09 %	38 916	87,36 %	34 472	89,94 %
– Zásoby	3 220	7,06 %	3 491	7,84 %	4 562	11,91 %
– Pohledávky celkem	21 729	47,63 %	20 329	45,65 %	14 012	36,56 %
– Peněžní prostředky	16 137	35,36 %	15 096	33,89 %	15 898	41,50 %
Časové rozlišení (aktiv)	365	0,80 %	393	0,88 %	229	0,60 %

Příklad postupu výpočtu:

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{\text{Stála aktiva 2022}}{\text{Aktiva celkem 2022}} * 100$$

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{4160}{45611} * 100 = 9,12 \%$$

5.2.1.2 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>						
Položka	2022	2022	2023	2023	2024	2024
Pasiva celkem	45 611	100,00 %	44 543	100,00 %	38 319	100,00 %
Vlastní kapitál	33 335	73,06 %	33 160	74,42 %	28 976	75,62%
Cizí zdroje celkem	12 215	26,78 %	11 193	25,13 %	9 201	24,01 %
– Dlouhodobé závazky	1 604	3,52 %	2 250	5,05 %	1 250	3,26 %
– Krátkodobé závazky	10 430	22,86 %	8 829	19,82 %	7 835	20,45 %
Časové rozlišení (pasiv)	61	0,13 %	190	0,43 %	142	0,37 %

Příklad postupu výpočtu:

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{\text{Cizí zdroje 2022}}{\text{Pasiva celkem 2022}} * 100$$

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{12\,215}{45\,611} * 100 = 26,78 \%$$

Interpretace výsledků:

Vertikální analýza aktiv ukazuje jednoznačnou převahu krátkodobých položek. Oběžná aktiva tvořila asi 87–90 % celku aktiv v letech 2022–2024, zatímco stálá aktiva pouze 9–12 %. To indikuje nízkou majetkovou náročnost firmy a vysokou obrátkovost kapitálu. V roce 2023 došlo k mírnému nárůstu dlouhodobého majetku (nové investice), ale v roce 2024 se tento trend obrátil (odpisy a prodej části majetku). Pohledávky, které byly největší součástí oběžného majetku, meziročně klesly ze zhruba 48 % na 37 % aktiv, zatímco hotovost a peněžní prostředky zůstaly významnou součástí aktiv (okolo 33–41 %). Naopak podíl zásob vzrostl ze zhruba 7 % (2022) na 12 % (2024), což ukazuje kumulaci zásob při nižších tržbách. Celkově firma váže většinu kapitálu v oběžných aktivech a minimalizuje kapitálové investice, což odpovídá podnikání s velmi rychlým obratem.

Struktura pasiv svědčí o velmi konzervativním financování podniku. Vlastní kapitál kryl více než 70 % aktiv, zatímco cizí zdroje představovaly asi 25 % pasiv a jejich podíl postupně klesal. Z cizích zdrojů dominují krátkodobé závazky (kolem 20–23 % pasiv),

podíl dlouhodobých závazků je zanedbatelný (3–5 %). Dlouhodobý majetek je tak zcela kryt dlouhodobými zdroji (vlastním kapitálem), což odpovídá tzv. zlatému pravidlu financování. Výsledkem je vysoká finanční stabilita firmy – KAMPOS nemá potřebu financovat investice z krátkodobých úvěrů, a její zadlužení a finanční riziko jsou velmi nízké.

5.2.2 Analýza tokových veličin

5.2.2.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>							
Položka	2022	2023	2024	23–22 (tis. Kč)	23/22 (%)	24–23 (tis. Kč)	24/23 (%)
Aktiva celkem	45 611	44 543	38 319	–1 068	–2,34%	–6 224	–13,98%
Stálá aktiva	4 160	5 234	3 618	+1 074	+25,8%	–1 616	–30,9%
Oběžná aktiva	41 086	38 916	34 472	–2 170	–5,28%	–4 444	–11,42%
Zásoby	3 220	3 491	4 562	+271	+8,41%	+1 071	+30,68%
Pohledávky celkem	21 729	20 329	14 012	–1 400	–6,44%	–6 317	–31,10%
Peněžní prostředky	16 137	15 096	15 898	–1 041	–6,45%	+802	+5,31%

Příklad postupu výpočtu:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Aktiva celkem 2023} - \text{Aktiva Celkem 2022}$$

$$\text{Absolutní změna} = 44\,543 - 45\,611 = -1\,068 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna CA 2023} - 2022}{\text{Aktiva celkem 2022}} * 100$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{-1\,068}{45\,611} * 100 = -2,34 \%$$

5.2.2.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>							
Položka	2022	2023	2024	23–22 (tis. Kč)	23/22 (%)	24–23 (tis. Kč)	24/23 (%)
Pasiva celkem	45 611	44 543	38 319	-1 068	-2,34 %	-6 224	-13,98%
Vlastní kapitál	33 335	33 160	28 976	-175	-0,52 %	-4 184	-12,61%
Cizí zdroje celkem	12 215	11 193	9 201	-1 022	-8,37 %	-1 992	-17,79%
Dlouhodobé závazky	1 604	2 250	1 250	+646	+40,3 %	-1 000	-44,44%
Krátkodobé závazky	10 430	8 829	7 835	-1 601	-15,35%	-994	-11,26%

Příklad postupu výpočtu:

Absolutní změna = Vlastní kapitál 2023 – Vlastní kapitál 2022

Absolutní změna = 33 160 – 33 335 = -175 tis. Kč

Procentní změna = $\frac{\text{Absolutní změna vlastního kapitálu 2023 – 2022}}{\text{Rezerva 2022}} * 100$

Procentní změna = $\frac{-175}{33 160} * 100 = -0,52 \%$

Interpretace výsledků:

Horizontální analýza rozvahy odhaluje, že bilanční suma KAMPOSU se postupně zmenšovala (mezi roky 2022 a 2024 o přibližně 16 %). Pokles aktiv byl tažen zejména úbytkem oběžného majetku. Pohledávky se meziročně snížily o více než třetinu, zatímco zásoby naopak vzrostly (přibližně o 42 %). Dlouhodobá aktiva se v roce 2023 mírně zvýšila díky investicím, ale v roce 2024 klesla vlivem odpisů a prodeje majetku. Na pasivní straně podnik aktivně snižoval dluhy. Krátkodobé závazky se výrazně snížily (nižší objem nákupů, splácení závazků), dlouhodobé závazky po dočasném nárůstu v roce

2023 klesly v roce 2024 (dlouhodobý úvěr byl splacen). Vlastní kapitál mezi lety 2022–2023 stagnoval (část zisku byla vyplacena dividendami), v roce 2024 však klesl vlivem vykázané ztráty. Celkově tedy firma v tomto období zmenšila svůj rozsah (menší objem aktiv i cizích zdrojů), přesto si udržela vysokou likviditu a velmi nízké zadlužení, což jí poskytuje rezervu pro případné nepříznivé období.

5.2.2.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy I-12)

v tis. Kč / v %							
Položka	2022	2023	2024	23–22 (tis. Kč)	23/22 (%)	24–23 (tis. Kč)	24/23 (%)
Tržby z výrobků a služeb	81 952	73 899	56 263	-8 053	-9,83 %	-17 636	-23,87%
Tržby za prodej zboží	29 123	23 906	27 153	-5 217	-17,91%	+3 247	+13,59%
Výnosy (tržby) celkem *	112 389	99 628	83 416	-12 761	-11,35%	-16 212	-16,27%
Náklady na prodané zboží	22 535	17 627	20 107	-4 908	-21,78%	+2 480	+14,07%
Spotřeba materiálu a energie	6 678	7 578	10 327	+900	+13,48%	+2 749	+36,27%
Služby	11 918	11 709	8 862	-209	-1,75%	-2 847	-24,31%
Výkonová spotřeba (spotř. + sl.)	18 596	19 287	19 189	+691	+3,72%	-98	-0,51%
Osobní náklady	62 495	57 916	45 769	-4 579	-7,33%	-12 147	-20,97%
Odpisy dlouhodobého majetku	1 256	1 677	1 864	+421	+33,50%	+187	+11,15%
Ostatní provozní výnosy	1 020	1 185	326	+165	+16,18%	-859	-72,44%
Ostatní provozní náklady	1 987	1 503	1 140	-484	-24,35%	-363	-24,15%
Provozní výsledek hospodaření	4 689	1 692	-4 322	-2 997	-63,93%	-6 014	-3,55x
Finanční výsledek hospodaření	-151	377	177	+528	+3,49x	-200	-53,05%
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 722	2 069	-4 145	-2 653	-56,18%	-6 214	-3,00x
Daň z příjmů	862	235	-1	-627	-72,72%	-236	-1,00x
Čistý zisk / ztráta účet.období	3 860	1 834	-4 144	-2 026	-52,50%	-5 978	-3,26x

Příklad postupu výpočtu:

Absolutní změna = VH před zdaněním 2023 – VH před zdaněním 2022

$$\text{Absolutní změna} = 2069 - 4722 = -2\,653 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna VH pr. zdaněním 2023} - 2022}{\text{VH pr. zdaněním 2022}} * 100$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{-2\,653}{4\,722} * 100 = -56,18 \%$$

Interpretace výsledků:

Výnosy společnosti KAMPOS klesaly ve sledovaném období. Celkový čistý obrat poklesl mezi roky 2022 a 2024 asi o čtvrtinu, zejména kvůli výraznému snížení tržeb z vlastních výrobků (téměř o třetinu). Tržby z prodeje zboží (obchodní činnost) sice v roce 2024 vzrostly, ale jejich nárůst nedokázal vykompenzovat úbytek ostatních výnosů. Náklady se podařilo částečně snížit, nicméně některé (například materiálové a energetické) naopak v roce 2024 vzrostly. Výsledkem je, že provozní i čistý zisk postupně klesaly a firma skončila v roce 2024 ve výrazné ztrátě. Tempo úspor nákladů nestačilo vyrovnat propad tržeb, což výrazně ovlivnilo hospodářský výsledek.

5.2.2.4 Horizontální analýza Cash Flow

Tabulka 6: Horizontální analýza Cash Flow (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>							
Položka	2022	2023	2024	23–22 (tis. Kč)	23/22 (%)	24–23 (tis. Kč)	24/23 (%)
Čistý CF z provozní činnosti	9 013	2 949	2 088	–6 064	–67,24 %	–861	–29,20 %
Čistý CF z investiční činnosti	–1 993	–2 627	–247	–634	–31,80 %	+2 380	+90,59 %
Čistý CF z finanční činnosti	–2 252	–1 363	–1 039	+889	+39,48 %	+324	+23,78 %
Čistý peněžní tok celkem	+4 768	–1 041	+802	–5 809	–1,21x	+1 843	+1,77x
Stav peněžních prostředků na konci období	16 137	15 096	15 898	–1 041	–6,45 %	+802	+5,31 %

Příklad postupu výpočtu:

Absolutní změna = čistý peňažný tok 2024 – čistý peňažný tok 2023

Absolutní změna = 802 – (–1 041) = 1 843 tis. Kč

Procentní změna = $\frac{\text{absolutna zmena } \check{C}PT \text{ 2024} - 2023}{\check{C}PT \text{ 2023}} * 100$

Procentní změna = $\frac{1\,843}{-1\,041} * 100 = -177,04\% = -1,77x$

Podnik ale vykazoval ve sledovaném období nárůst, takže hodnota bude + 1,77x.

Interpretace výsledků:

Analýza peněžních toků potvrzuje opatrnější finanční politiku managementu. Provozní cash flow bylo v roce 2022 velmi silné, ale v roce 2023 a 2024 výrazně pokleslo (firmě plynulo z běžné činnosti stále méně hotovosti). Investiční cash flow byl po celé období záporný (výdaje na dlouhodobý majetek), avšak v roce 2024 investice prakticky ustaly – firma šetřila hotovost a téměř nepořizovala nová aktiva. Finanční cash flow odráželo hlavně výplatu dividend a změny ve financování. V letech 2022–2023 KAMPOS vyplatil dividendu zhruba 4,4 mil. Kč a zároveň částečně čerpal nové úvěry. V roce 2024 již žádné dividendy nevyplatil a začal splácet dluhy. Celkově společnost akumulovala hotovostní rezervu – vymožené pohledávky a omezení nových investic převýšily výdaje na splátky dluhů a dividendy.

5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 7: Rozdílové ukazatele a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>			
Položka (tis. Kč)	2022	2023	2024
Stála (dlouhodobá) aktiva	4 160	5 234	3 618
Oběžná aktiva	41 086	38 916	34 472
Zásoby	3 220	3 491	4 562
Dlouhodobé závazky	1 604	2 250	1 250
Krátkodobé závazky	10 430	8 829	7 835
Čistý pracovní kapitál			
ČPK – manažerský přístup	30 656	30 656	30 656
ČPK – investorský přístup	-2 556	-2 984	-2 368
Čistý peněžní majetek	27 436	26 596	22 075

Příklad postupu výpočtu:

$$\check{C}PK_{\text{manažerský}} = \text{Oběžná aktiva 2022} - \text{Krátkodobé závazky 2022}$$

$$\check{C}PK_{\text{manažerský}} = 41\,086 - 10\,430 = 30\,656 \text{ tis. Kč}$$

$$\check{C}PK_{\text{investorský}} = \text{Dlouhodobá pasiva 2022} - \text{Dlouhodobá aktiva 2022}$$

$$\check{C}PK_{\text{investorský}} = 1\,604 - 4\,160 = -2\,556 \text{ tis. Kč}$$

$$\check{C}PM = (\text{Oběžná aktiva 2022} - \text{zásoby 2022}) - \text{krátkodobé závazky 2022}$$

$$\check{C}PM = (41\,086 - 3\,220) - 10\,430 = 27\,436 \text{ tis. Kč}$$

Interpretace výsledků:

Rozdílové ukazatele potvrzují velmi silnou likvidní pozici společnosti KAMPOS. Čistý pracovní kapitál (ČPK) se po celé sledované období držel vysoko nad nulou (kolem 30 mil. Kč), což znamená, že podnik má dostatečný objem oběžných aktiv k pokrytí krátkodobých závazků. Tento stav indikuje nízké riziko platební neschopnosti a dobrou schopnost reagovat na nepředvídatelné výkyvy v provozu.

Z pohledu investorského přístupu však ČPK vycházel záporně – dlouhodobá aktiva nejsou zcela kryta vlastním kapitálem. I když jde o stav méně žádoucí, hodnoty zůstávají mírně záporné a nepředstavují zásadní ohrožení. Pouze signalizují, že část dlouhodobého majetku je financována cizími zdroji, což by firma mohla do budoucna optimalizovat.

Čistý peněžní majetek (ČPM), který zohledňuje likvidní prostředky a pohledávky po odečtení krátkodobých závazků, zůstává velmi vysoký (nad 22 mil. Kč i v roce 2024). To znamená, že firma má významný přebytek likvidních zdrojů, který by mohla částečně využít efektivněji – např. na investice, splacení dluhů, nebo výplatu podílů vlastníkům.

Celkově rozdílové ukazatele potvrzují silnou finanční pozici firmy, ale zároveň ukazují nevyužitý potenciál v oblasti efektivního hospodaření s kapitálem.

5.4 Analýza poměrových ukazatelů

5.4.1 Analýza ukazatelů likvidity

Tabulka 8: Likvidní ukazatelé a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>				
Položky	2022	2023	2024	Doporučené hodnoty
Oběžná aktiva	41 086	38 916	34 472	
KFM (nevykazují samostatně)	0	0	0	
Peněžní prostředky	16137	15096	15898	
Krátkodobé pohledávky	21691	20311	13993	
Dlouhodobé pohledávky	38	18	19	
Krátkodobé závazky	10430	8829	7835	
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	1,55	1,71	2,03	0,2-0,5
POHOTOVÁ LIKVIDITA	3,63	4,01	3,82	1,0-1,5
BĚŽNÁ LIKVIDITA	3,94	0,98	0,85	2,0-2,5

Příklady postupu výpočtu:

$$\text{Likvidita}_{1.\text{stupně}} (\text{okamžitá}) = \frac{\text{KFM}_{2022} + \text{Peněžní prostředky}_{2022}}{\text{Krátkodobé závazky}_{2022}}$$

$$\text{Likvidita}_{1.\text{stupně}} (\text{okamžitá}) = \frac{0 + 16\,137}{10\,430} = 1,55$$

$$\begin{aligned} \text{Likvidita}_{2.\text{stupně}} (\text{pohotová}) &= \frac{\text{KFM}_{2022} + \text{Peněžní prostředky}_{2022} + \text{Kr. pohledávky}_{2022}}{\text{Krátkodobé závazky}_{2022}} \\ &= \frac{0 + 16\,137 + 21\,691}{10\,430} = 3,63 \end{aligned}$$

$$\text{Likvidita}_{2.\text{stupně}} (\text{pohotová}) = \frac{0 + 16\,137 + 21\,691}{10\,430} = 3,63$$

$$\text{Likvidita}_{3.\text{stupně}} (\text{běžná}) = \frac{\text{Oběžná aktiva}_{2022} - \text{dlouhodobé pohledávky}_{2022}}{\text{Krátkodobé závazky}_{2022}}$$

$$\text{Likvidita}_{3.\text{stupně}} (\text{běžná}) = \frac{41\,086 - 38}{10\,430} = 3,94$$

Interpretace výsledků:

Likviditní ukazatele potvrzují extrémně silnou likviditu KAMPOSU. Čistý pracovní kapitál zůstal výrazně kladný (okolo 26–30 mil. Kč), což znamená, že oběžná aktiva výrazně převyšují krátkodobé závazky. Čistý peněžní majetek (peníze + pohledávky minus krátkodobé dluhy) byl také velmi vysoký (přes 22 mil. Kč v roce 2024), takže i po úhradě krátkodobých závazků by firmě zůstala značná hotovostní rezerva. Firma tak pohodlně plní své krátkodobé závazky. Poměrové ukazatele likvidity tuto pozici potvrzují. Běžná likvidita se pohybuje kolem 4 (optimálně by měla být 2–3), rychlá likvidita kolem 3,6–4,0 (optimálně 1–1,5) a okamžitá likvidita nad 2,0 (optimálně ~0,2–0,5). To znamená, že krátkodobé závazky jsou kryty téměř čtyřnásobkem oběžných aktiv a více než dvojnásobkem hotovosti. Takto vysoká likvidita minimalizuje riziko platební neschopnosti, avšak naznačuje i neefektivní držení volné hotovosti – firma disponuje více prostředky, než by bylo nezbytně nutné pro běžný provoz.

5.4.2 Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>			
Položky	2022	2023	2024
Aktiva celkem	45611	44543	38319
Vlastní kapitál	33335	33160	28976
Cizí zdroje	12215	11193	9201
Rezervy	181	114	116
VH před zaplacením úroků a zdaněním (EBIT)	4821	2255	-3989
Nákladové úroky	99	186	156
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	9013	2949	2088
CELKOVÁ ZADLŽENOST	26,78 %	25,13 %	24,01 %
DOBA SPLÁCENÍ DLUHU	1,64 LET	4,08 LET	5,31 LET
ÚROKOVÉ KRYTÍ (%)	48,70	12,12	-25,57

Příklady postupu výpočtu:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}_{2022}}{\text{Celková aktiva}_{2022}} * 100$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{12215}{45611} * 100 = 26,78 \%$$

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje}_{2021} - \text{Rezervy}_{2021}}{\text{Provozní CF}_{2022}}$$

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{12215 - 181}{9013} = 1,64 \text{ let}$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}_{2022}}{\text{Nákladové úroky}_{2022}}$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{4821}{99} = 48,70x$$

Interpretace výsledků:

Zadluženost KAMPOSU je velmi nízká a dále klesá. Celková míra zadlužení klesla z cca 26,8 % (2022) na 24,0 % (2024), takže tři čtvrtiny aktiv jsou financovány vlastním kapitálem. Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu se pohybuje kolem 0,3 (výrazně pod odvětvovým standardem ~1). Doba splácení dluhu (poměr celkového dluhu k provoznímu CF) se vlivem klesajícího cash flow prodloužila (z 1,6 roku na ~5,3 roku), avšak stále zůstává pod kritickou hranicí. Ukazatel úrokového krytí (EBIT/úroky) byl v roce 2022 extrémně vysoký (~49×), v roce 2023 stále dostatečný (~12×), a v roce 2024, kdy EBIT klesl pod nulu, ztrácí smysl. Celkově podnik není nadměrně zadlužen a jeho úrokové náklady zůstávají nízké.

5.4.3 Ukazatelé aktivity

Tabulka 10: Ukazatele aktivity a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy I-12)

v tis. Kč / v %			
Položky	2022	2023	2024
AKTIVA celkem	45 611	44 543	38 319
Tržby z prodeje výrobků a služeb	81 952	73 899	56 263
Tržby za prodej zboží	29 123	23 906	27 153
Zásoby	3 220	3 491	4 562
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	21 453	19 302	13 685
Kr. závazky z obch. Vztahů	3 937	2 915	2 758
OBRAT CELKEM AKTIV	2,44x	2,20x	2,18x
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	70 dní	71 dní	59 dní
DOBA OBRATU ZÁVAZKU	13 dní	11 dní	12 dní
DOBA OBRATU ZÁSOB	11 dní	13 dní	20 dní

Příklady postupu výpočtu:

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2020} = \frac{\text{Tržby}_{2022}}{\text{Celková aktiva}_{2022}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2020} = \frac{81952 + 29123}{45611} = 2,44x$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2021} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}_{2021}}{\text{Tržby}_{2021} / 360}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2021} = \frac{21453}{(81952 + 29123) / 360} = 69,53 \text{ dní} = 70 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2022} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů}_{2022}}{\text{Tržby}_{2022} / 360}$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2022} = \frac{3937}{(81952 + 29123) / 360} = 12,76 \text{ dní} = 13 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2020} = \frac{\text{Zásoby}_{2020}}{\text{Tržby}_{2020} / 360}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2020} = \frac{3220}{(81952 + 29123) / 360} = 10,44 \text{ dní} = 11 \text{ dní}$$

Interpretace výsledků:

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu využívání majetku. Obrat celkových aktiv se mírně snižoval (z $\sim 2,44\times$ v roce 2022 na $\sim 2,18\times$ v roce 2024), tj. na korunu investovaného majetku firma generuje méně tržeb než dříve. Doba obratu pohledávek se zkrátila ze 71 na 59 dní, firma tedy inkasuje pohledávky rychleji, což posiluje likviditu. Naopak doba obratu zásob se prodloužila (na ~ 20 dní v roce 2024), což ukazuje pomalejší prodej zásob. Doba splatnosti závazků se dlouhodobě držela velmi krátká (přibližně 11–13 dní), tj. firma hradí své závazky dodavatelům velmi rychle, což snižuje využívání obchodního úvěru. Celkově tyto ukazatele indikují zpomalení obratu majetku a upozorňují na prostor ke zlepšení řízení zásob.

5.4.4 Ukazatelé rentability

Tabulka 11: Ukazatelé rentability a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

<i>v tis. Kč / v %</i>			
Položky	2020	2021	2022
VH před úroky a zdaněním (EBIT)	4 821	2 255	-3 989
VH po zdanění (EAT)	3 860	1 834	-4 144
Vlastní kapitál	33 335	33 160	28 976
T za prodeje výr. a sl.	81 952	73 899	56 263
T za prodej zboží	29 123	23 906	27 153
Aktiva celkem	45 611	44 543	38 319
ROA – Rentabilita aktiv	8,46%	4,12%	-10,81%
ROE – Rentabilita VK	11,58%	5,53%	-14,30%
ROS – Rentabilita tržeb	4,34%	2,31%	-4,78%

Příklady postupu výpočtu:

$$ROA \text{ (rentabilita aktiv)} = \frac{EAT_{2022}}{\text{Celková aktiva}_{2022}} * 100$$

$$ROA \text{ (rentabilita aktiv)} = \frac{3860}{45611} * 100 = 8,46\%$$

$$ROE \text{ (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{EAT_{2022}}{\text{Vlastní kapitál}_{2022}} * 100$$

$$ROE \text{ (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{3860}{33335} * 100 = 11,58\%$$

$$ROS \text{ (rentabilita tržeb)} = \frac{EBIT_{2022}}{\text{Tržby}_{2022}} * 100$$

$$ROS \text{ (rentabilita tržeb)} = \frac{4821}{81952 + 29123} * 100 = 4,34\%$$

Interpretace výsledků:

Rentabilita společnosti KAMPOS se výrazně zhoršila. V roce 2022 firma ještě vykazovala kladnou ziskovost (např. ROS ~4,3 %, ROA ~8,5 %), avšak v roce 2024 všechny hlavní ukazatele spadly do záporných hodnot (čistá ztráta). Čistá zisková marže (ROS) se propadla na -4,78 %, což znamená, že na každých 100 Kč výnosů připadla ztráta přibližně 4,8 Kč. Výnosnost aktiv (ROA) a vlastního kapitálu (ROE) se v roce 2024 pohybovaly kolem -10,8 % a -14,3 %. Hlavní příčinou je prudký pokles tržeb bez adekvátní redukce nákladů a současně neefektivní využití části aktiv (velká hotovostní rezerva generuje minimální výnosy). Tento vývoj je pro vlastníky nepříznivý, protože výnosy z jejich kapitálu jsou hluboko pod očekávanou úrovní.

5.5 Analýza provozních ukazatelů

Tabulka 12: Provozní ukazatelé, vybrané položky a pomocné údaje (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)

v tis. Kč / v %			
Položky	2022	2023	2024
T za prodej zboží	29 123	23 906	27 153
Náklady vyn. na prodané zboží	22 535	17 627	20 107
Tržby z prodeje výrobků a služeb	81 952	73 899	56 263
Změna stavu zásob	95	-20	2
Aktivace	65 305	75 450	87 685
Výkonová spotřeba	7 619 934	10 245 451	11 169 987
Zaměstnanci	119	111	86
Náklady vynaložené na prodané z.	22 535	17 627	20 107
Spotřeba materiálu a energie	6 678	7 578	10 327
Obchodní marže	6 588	6 279	7 046
Výkony	147 352	149 329	143 950
Přidaná hodnota	-7 465 994	-10 089 843	-11 018 991
Produktivita z přidané hodnoty	-62 739	-90 899	-128 128
Nákladovost výkonů	51,71	68,61	77,60
Materiálová nákladovost výkonu	4,53 %	5,07 %	7,17 %

Příklady postupu výpočtu:

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty}_{2022} = \frac{\text{Přidaná hodnota}_{2022}}{\text{Počet zaměstnanců}_{2022}}$$

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty}_{2022} = \frac{-7\,465\,994}{119} = -62\,739 \text{ Kč}$$

$$\text{Přidaná hodnota}_{2022} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

$$\text{Přidaná hodnota}_{2022} = 6\,588 + 147\,352 - 7\,619\,934 = -7\,465\,994 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Obchodní marže}_{2022} = \text{Tržby za prodej zboží} - \text{Náklady vynaložené na prodané zboží}$$

$$\text{Obchodní marže}_{2022} = 29\,123 - 22\,535 = 6\,588 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Výkony}_{2022} = \text{Tržby za vlastní výrobky} + \text{Změna stavu zásob} + \text{Aktivace}$$

$$\text{Výkony}_{2022} = 81\,952 + 95 + 65\,305 = 147\,352 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Nákladovost výkonů}_{2022} = \frac{\text{Výkonová spotřeba}_{2022}}{\text{Výkony}_{2022}} * 100$$

$$\text{Nákladovost výkonů}_{2022} = \frac{7\,619\,934}{147\,352} = 51,71x$$

$$\text{Materiálová náročnost výkonů}_{2022} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výkony}} * 100$$

$$\text{Materiálová náročnost výkonů}_{2022} = \frac{6\,678}{147\,352} * 100 = 4,53 \%$$

Interpretace výsledků:

Provozní ukazatele potvrzují pokles provozní efektivity. Celková výkonová spotřeba (náklady na výrobu) rostla i přesto, že objem výroby klesal – v roce 2024 přesáhla 11 mil. Kč (oproti ~7,6 mil. v roce 2022), a to i přesto, že počet zaměstnanců poklesl z 119 na 86. Přidaná hodnota na zaměstnance se tak dostala do záporných hodnot (asi -0,128 mil. Kč na osobu), tj. firma nevytvářela hodnotu, ale kumulovala ztrátu. Obchodní marže sice mírně vzrostla (v roce 2024 na ~7,0 mil. Kč), ale to nestačilo vyvážit rostoucí nákladovost (náklady činily téměř 78 % výnosů). Celkově tyto ukazatele potvrzují potřebu optimalizace provozních procesů a nákladů, aby firma opět začala generovat pozitivní přidanou hodnotu.

5.6 Shrnutí hlavních zjištění

Celková analýza ukazuje, že společnost KAMPOS je finančně stabilní: vysoký podíl vlastního kapitálu, nízké zadlužení a mimořádně vysoká likvidita. Současně ale firma čelí výraznému poklesu výnosů a výsledků hospodaření, přičemž koncem sledovaného období skončila se značnou ztrátou. Hlavní slabinou je neočekávaně pomalé snižování nákladů oproti poklesu tržeb, což vedlo k prudkému zhoršení ziskovosti. Podnik v podstatě drží nadbytečné zásoby a vysokou hotovostní rezervu, které nejsou efektivně využity. Čistě podle finanční analýzy by Firma měla optimalizovat řízení zásob a další provozní náklady s cílem obnovit udržitelnou ziskovost. Díky silným finančním rezervám a nízkému zadlužení má vedení dostatek času a prostoru pro realizaci těchto změn bez bezprostředního ohrožení provozu.

6 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

„Každý jev má svou příčinu.“ [Isaac Newton, 1687]

I když finanční analýza poskytuje řadu číselných ukazatelů a trendů, bez znalosti skutečných příčin jejich vývoje zůstávají tyto informace pouze domněnkami. Nestačí vědět, že se zhoršil výsledek hospodaření nebo že poklesla rentabilita – klíčové je pochopit, proč k tomu došlo.

Až díky komunikaci se zástupci společnosti KAMPOS a objasnění souvislostí, které by z čísel samy o sobě nebylo možné vyčíst, jsem mohl jednotlivé jevy správně interpretovat. Teprve tehdy začaly výsledky analýzy dávat smysl v praktickém kontextu a umožnily mi formulovat konkrétní a v mnoha případech téměř nevyhnutelná doporučení ke zlepšení ekonomické situace firmy.

*Vzhledem k citlivé povaze obchodních vztahů je v této kapitole klíčový odběratel společnosti KAMPOS, s.r.o. označován anonymně jako **společnost X**. Jedná se o dlouhodobého odběratele z automobilového průmyslu, který tvoří významný podíl na tržbách podniku.*

6.1 Stabilizace KAMPOS při tlaku odběratele společnosti X

Společnost KAMPOS se nachází ve složité pozici vůči svému klíčovému odběrateli Společnosti X (dále jen X). Finanční analýza odhalila, že KAMPOS má velmi nízkou zadluženost – firma dosud využívala minimum cizích zdrojů. Na dotaz, proč nevyužívá tento finanční „polštář“, vedení odpovědělo, že doposud to nebylo nutné. Nyní však X vyvíjí obchodní tlak: požaduje, aby KAMPOS odkoupil skladové zásoby plastových komponent určených výhradně pro výrobu konektorů pro X, v hodnotě cca 6 mil. Kč, a to na vlastní náklady. Tyto komponenty jsou již speciálně označené (ocejchované) pro potřeby X a nelze je využít jinak. Navíc nejsou podloženy žádnou smluvní povinností odběru ze strany X. X naznačila, že pokud KAMPOS odmítne zásoby převzít, zvažuje přesun výroby ke konkurenci. Management KAMPOSu proto uvažuje o úvěru 6 mil. Kč na financování odkupu tohoto materiálu. Tento jednostranný požadavek však vytváří významná rizika pro cash-flow a likviditu KAMPOSu, neboť by došlo k vázání vlastních prostředků (či dluhových financí) v nepoužitelných zásobách. Současně se odhaluje

riziko jednostranného vztahu bez smluvního zajištění – X má dominantní postavení a může činit požadavky, aniž by měla dlouhodobý závazek vůči KAMPOSu. KAMPOS je navíc na X silně závislý: X tvoří hlavní podíl jeho zakázek a zároveň má pronajatou většinu logistických prostor KAMPOSu (cca 60 % areálu KAMPOS Logistics). Odchod společnosti X by tedy znamenal nejen výpadek tržeb z výroby, ale i výrazný pokles příjmů z nájemného, což by ohrozilo schopnost splácet stávající investiční úvěr spojený s areálem. Celkově se firma potýká s dilematy: a) zda vázat značné prostředky do zásob pro X, b) jak zajistit stabilitu cash-flow a financování v případě změn ve vztahu s X, a c) jak snížit riziko své jednostranné závislosti na jednom dominantním partnerovi.

6.1.1 Popis problému a dopady na cash-flow, likviditu a rizika vztahu

6.1.1.1 Dopad na cash-flow a likviditu

Okamžitý odkup zásob za 6 mil. Kč by pro KAMPOS představoval významný odliv peněz. Pokud by byl financován úvěrem, zvýší to zadlužení (dosud velmi nízké) a dojde k nárůstu pravidelných plateb úroků. Pokud by byl hrazen z vlastních zdrojů, podnik by přišel o velkou část hotovostní rezervy. V obou případech by se zhoršila likviditní pozice – peníze by byly vázány v „mrtvých“ zásobách, které negenerují okamžité tržby. Tyto komponenty by se začaly zpeněžovat teprve postupně, až by z nich KAMPOS vyrobil produkty pro X a X je odebrala (což může trvat i několik měsíců). Obrat zásob by se tak výrazně prodloužil a provozní cash-flow by se zhoršilo, neboť prostředky by ležely ve skladu namísto toho, aby byly k dispozici pro provoz či jiné investice.

6.1.1.2 Riziko jednostranného vztahu

Největší obavu vyvolává fakt, že požadavek společnosti X není smluvně podložen žádnou garancí. X nenabízí žádnou písemnou záruku, že odebere finální výrobky, v nichž by se dané komponenty spotřebovaly, ani nepřistoupila na změnu smlouvy, která by tuto situaci ošetřila. V praxi by tak veškeré riziko držení zásob nesl KAMPOS. Pokud by X snížila objem objednávek nebo spolupráci ukončila, KAMPOSu zůstanou na skladě speciální díly, které nepůjde prodat ani využít jinde – znamenalo by to přímou ztrátu. Takový jednostranný vztah výrazně znevýhodňuje KAMPOS a může ohrozit jeho finanční stabilitu. X si tímto krokem fakticky přenáší náklady svého zásobování na dodavatele, aniž by za to nabídla kompenzaci či jistotu odběru. Pro KAMPOS to vytváří

nezdravou závislost na vůli odběratele: podnik by investoval do zásob jen pro X, ale X není povinna investici nijak splatit.

6.1.1.3 Koncentrace na jediného partnera

Situace odhaluje širší problém – KAMPOS je výrazně závislý na jednom odběrateli. Společnost X zřejmě tvoří podstatnou část zakázkové naplněnosti výroby KAMPOSu. Navíc, jak již zmíněno, X je i hlavním nájemcem v logistickém areálu KAMPOS Logistics (cca 60 % pronajaté plochy). Tato koncentrace znamená, že jakýkoli výkyv ve vztahu s X má zásadní dopad na finanční výsledky KAMPOSu. Pokud by X dostala své hrozbě a převedla výrobu ke konkurenci, KAMPOS by čelil dvojímu negativnímu dopadu: 1) ztrátě odběratele pro značnou část své produkce, a 2) ztrátě nájmeného z více než poloviny svého areálu. Takový scénář by ohrozil schopnost KAMPOSu generovat dostatek tržeb k pokrytí fixních nákladů a splátek úvěrů – zejména investičního úvěru dceřiné firmy KAMPOS Logistics, kde roční splátky jistiny a úroků dosahují cca 10 mil. Kč. Současná obsluha tohoto úvěru (s úrokovou sazbou 3M EURIBOR + 2,20 % p.a.) (viz. Příloha 13) je udržitelná pouze díky stabilním příjmům z nájmu; výpadek 60 % nájemců by znamenal zásadní ohrožení platební schopnosti KAMPOS Logistics. Jednostrannost vztahu s X (bez dlouhodobých smluv a vzájemných závazků) tedy představuje značné riziko pro kontinuitu podnikání KAMPOSu.

Z výše uvedeného vyplývá, že okamžité vyhovění požadavku X (tj. odkup zásob na vlastní účet) by sice krátkodobě udrželo zdánlivě hladké vztahy, ale dlouhodobě by KAMPOS vystavil finanční nestabilitě. Proto je nutné problém řešit koncepčně a vyjednat podmínky, které ochrání cash-flow a likviditu firmy a zmírní jednostranná rizika. Níže navrhuji postupné řešení spočívající v úpravě režimu zásobování (konsignační sklad), uzavření smluvního rámce, promyšlené vyjednávací strategii a připravených alternativách (re-leasing prostor), spolu s opatřeními ve vztahu k financujícím bankám (covenanty).

6.1.2 Postupné řešení: konsignační režim a rámcová smlouva

KAMPOS by měl odmítnout jednorázový odkup zásob od X za 6 mil. Kč a místo toho navrhnout zavedení konsignačního režimu. V praxi by to znamenalo zřídit konsignační sklad (formu Vendor-Managed Inventory) pro dané plastové komponenty. Zásoby by fyzicky ležely u KAMPOSu, ale zůstaly by ve vlastnictví X až do momentu

jejich využití. KAMPOS by odebíral (a platil) materiál postupně, až ve chvíli skutečné spotřeby při výrobě pro X. Tím se eliminuje potřeba, aby KAMPOS vázal svůj kapitál v těchto zásobách.

6.1.2.1 Finanční efekt

Nevznikne jednorázový výdaj 6 mil. Kč, což zachová hotovost a likviditu KAMPOSu; zároveň se případný úvěr 6 mil. Kč nebude muset čerpat (úspora na úrocích). Konsignační režim přenesse zpět odpovědnost za zásoby na X – jelikož X je potřebuje ke své výrobě, dává smysl, aby je i nadále financovala, byť mohou být skladovány u dodavatele pro operativní účely. KAMPOS se tím ochrání před rizikem neprodaných zásob: pokud by X snížila odběry, zůstane přebytečný materiál majetkem X (která nese ztrátu), nikoli KAMPOSu.

6.1.2.2 Výhody pro obě strany

Tento návrh lze X prezentovat jako výhodný pro oba partnery.

Pro X: Nemusí se nyní narychlo zbavovat zásob se slevou (což by zřejmě musela udělat, kdyby je KAMPOS odmítl převzít úplně). Místo toho zůstane materiál pod kontrolou X, kvalitně uskladněn u KAMPOSu a připraven kdykoli k výrobě. X tedy nepřijde o investici do těchto komponentů – stále je vlastní a má jistotu, že KAMPOS z nich umí vyrábět potřebné díly just-in-time.

Pro KAMPOS: Nedojde k vázání 6 mil. Kč do „mrtvých“ zásob a sníží se potřeba úvěrového financování. X navíc tímto krokem fakticky potvrzuje zájem pokračovat ve spolupráci (když si ponechá vlastnictví materiálu pro budoucí výrobu), což zvyšuje jistotu zakázek. Konsignační sklad tak prohlubuje vzájemnou důvěru a spolupráci: X má spolehlivého dodavatele, který drží potřebné zásoby nablízku bez toho, aby X musela řešit operativní logistiku, a KAMPOS získá stabilitu dodávek bez zvýšení vlastních skladových rizik.

6.1.2.3 Rámcová smlouva o výrobní spolupráci

Jako nezbytný doplněk konsignačního režimu by KAMPOS měl s X uzavřít dlouhodobou rámcovou smlouvu o odběrech a spolupráci. Ideálně by šlo o smlouvu na 5 let (horizont odpovídající investičním plánům KAMPOSu) s výpovědní lhůtou minimálně 24 měsíců. V této smlouvě by obě strany vymezily svá práva a povinnosti: X

by se zavázala odebírat určité minimální objemy výrobků od KAMPOSu nebo udržovat výrobu v jeho prostorách po stanovenou dobu, případně při ukončení spolupráce poskytnout kompenzaci (odkup zbylých zásob, úhrada části investic apod.). KAMPOS by se na oplátku zavázal udržovat kapacity a servis pro X na požadované úrovni a dále zajišťovat sklad konsignačních komponentů. Taková rámcová smlouva vytvoří právní jistotu pro KAMPOS: pokud by X chtěla spolupráci ukončit, musí to oznámit s dostatečným předstihem (2 roky), během kterého má KAMPOS zajištěny odběry nebo náhradu. To dává KAMPOSu čas přizpůsobit se – buď najít nové odběratele, nebo využít jiné scénáře (např. pronajmout uvolněné prostory jinému nájemci, viz dále). Z pohledu X dlouhodobá smlouva garantuje stabilitu dodavatelského řetězce – X nebude muset náhle řešit náhradu kapacit jinde a může dlouhodobě plánovat s podporou KAMPOSu. Přijetí rámcové smlouvy by tak bylo logickým krokem, pokud X myslí spolupráci vážně; pro KAMPOS je to však klíčová podmínka, aby přistoupil na jakékoli změny v režimu zásob.

6.1.2.4 Kroky implementace

Postupné řešení by tedy probíhalo v těchto fázích:

1. *Okamžité vyjednání konsignační dohody:* KAMPOS navrhne X přechod na konsignační sklad místo prodeje zásob. Je třeba dojednat praktické detaily – např. umístění a evidence skladovaných komponentů, způsob doplňování a odpovědnost za poškození či znehodnocení zásob. Ideálně se vše ošetří dodatkem ke stávajícím dohodám, než budou připraveny širší smlouvy.
2. *Uzavření rámcové smlouvy:* Paralelně zahájit jednání o dlouhodobé smlouvě. Možná bude nutné zapojit právní oddělení obou firem a sladit obchodní podmínky. Důležité je prosadit onu 24měsíční výpovědní lhůtu (či finanční záruky) pro případ ukončení spolupráce.
3. *Upravení interních procesů KAMPOSu:* Zavedení konsignačního skladu vyžaduje nastavit účetní a logistické procesy – například evidovat konsignační materiál odděleně (majetkem X) a platit za něj až při odběru. KAMPOS by měl připravit systém, aby vždy věděl stav zásob X a mohl včas signalizovat potřebu doplnění (v souladu s principy Vendor-Managed Inventory, kdy dodavatel spravuje sklad pro odběratele).

4. *Monitoring a revize*: Po zavedení konsignačního režimu a podpisu rámcové smlouvy by obě strany měly pravidelně vyhodnocovat funkčnost dohody. Pokud by se objevily neshody (např. X by pomaleji odebírala a zásoby by narůstaly), je nutné situaci řešit na základě smlouvy (např. snížením výroby, nebo tím, že X nadbytečné komponenty stáhne zpět do vlastních skladů).

6.1.3 Dopady řešení

Zavedením výše uvedených opatření se významnělepší finanční racionalita spolupráce. KAMPOS nebude nucen čerpat nový úvěr 6 mil. Kč jen na financování cizích zásob – tím ochrání své cash-flow a ukazatele likvidity. Zadluženost zůstane nízká a volná kapacita pro případné smysluplné investice (např. do budoucí modernizace či diverzifikace výroby) zůstane zachována. Riziko jednostrannosti vztahu se sníží: rámcová smlouva poskytne oboustranně výhodný rámec a zejména KAMPOSu potřebnou časovou rezervu při eventuálním ukončení kontraktu. X získá jistotu kontinuity dodávek bez nutnosti okamžitě investovat do hledání nového dodavatele. Celkově se tak spolupráce posune na partnerštější úroveň – obě strany ponесou přiměřený díl rizik i benefitů, což je dlouhodobě udržitelné.

6.1.4 Vyjednávací strategie vůči Společnosti X

Navržené změny (konsignační režim a rámcová smlouva) bude nutné vyjednat s X. KAMPOS by měl zvolit promyšlenou vyjednávací strategii, která zajistí, že X pochopí oprávněnost těchto požadavků a zároveň zůstane motivována pokračovat ve spolupráci.

6.1.4.1 Příprava argumentace

Před samotným jednáním si KAMPOS musí připravit data a argumenty podporující navrhované řešení. Je vhodné vyčíslit dopady stávajícího požadavku X na finance KAMPOSu (ukázat, o kolik by se zhoršila likvidita a jaké riziko ztrát by vzniklo držením nevyužitelných zásob). Zároveň připravit propočty, jak by konsignační režim a smluvní rámec naopak udržely finanční zdraví KAMPOSu – což je i v zájmu X, má-li dlouhodobě spolehlivě dodávat. KAMPOS by měl rovněž zdůraznit svou dosavadní spolehlivost a kvalitu služeb pro X (např. dobrou historii plnění dodávek, investice do kapacit pro X apod.), aby X viděla hodnotu partnerství.

6.1.4.2 Win-win komunikace

V dialogu s X je důležité klást důraz na společný zájem. KAMPOS by měl komunikovat, že navrhované změny nejsou překážkou, ale naopak zajištěním stability dodavatelského řetězce. Argumentace může znít například: *„Jsme připraveni nadále být vašim spolehlivým dodavatelem. Abychom toho byli schopni, potřebujeme nastavit spolupráci tak, aby byla finančně udržitelná i pro nás. Konsignační sklad vám zajistí dostupnost materiálu kdykoli potřebujete, aniž byste museli cokoliv navíc platit – jen odložíme platbu na moment spotřeby. Rámcová smlouva nám dá jistotu pro investice do potřebné kapacity pro vás. Tím získáte garanci, že výroba pro vás poběží i v budoucnu bez výpadků.“* Takové poselství ukazuje, že stabilita KAMPOSu = stabilita pro X.

6.1.4.3 Zdůraznění následků pro X

KAMPOS by měl taktně, ale jasně dát najevo, že alternativou dohody je riziko pro obě strany. Pokud by X trvala na původním požadavku bez kompromisu, mohla by ohrozit finanční zdraví KAMPOSu natolik, že by to mohlo ovlivnit plynulost dodávek či kvalitu (např. kvůli nedostatku provozního kapitálu). V krajním případě by KAMPOS nebyl schopen fungovat jako dosud, což by pro X znamenalo nutnost nákladně hledat náhradního dodavatele a rozjíždět výrobu jinde. Tyto náklady a rizika pro X (časová ztráta, nejistota kvality u nového dodavatele, logistické komplikace) by měly být součástí argumentace – samozřejmě formulované diplomaticky, např.: *„Pokud bychom museli náhle financovat tyto zásoby, výrazně by to zatížilo náš rozpočet a mohlo ohrozit investice do údržby strojů či personálu pro vaši výrobu. Rádi bychom tomu předešli, aby vaše dodávky nebyly v budoucnu nijak narušeny.“* X si musí uvědomit, že tlakem by podřezala větev i sobě.

6.1.4.4 Pochopení motivací X

Při jednání je rovněž nutné naslouchat, proč X tento požadavek vznesla. Možná má X interní tlak na snižování zásob (například kvůli účetním ukazatelům nebo změně obchodního modelu). Pokud KAMPOS porozumí motivaci, může nabídnout alternativní řešení splňující tentýž cíl: konsignační sklad například může X prezentovat jako řešení, kdy zásoby formálně nejsou na skladu X (fyzicky jsou u dodavatele), čímž si X může

snížit vykazované zásoby, aniž by riziko přehodila na dodavatele. Tím může KAMPOS vyjít vstříc skutečné potřebě X, aniž by sám sebe poškodil.

6.1.4.5 Scénář „X odchází“ – příprava pozice

Vyjednávací síla KAMPOSu bude vyšší, pokud bude mít promyšlený scénář pro případ neúspěchu jednání. KAMPOS by měl interně (a případně i při jednání) demonstrovat, že má plán B, pokud by X spolupráci ukončila. Sem spadá právě varianta re-leasingu uvolněných prostor nebo získání náhradních zakázek (diverzifikace portfolia odběratelů). Pokud X uvidí, že KAMPOS není zcela zoufale závislý a má připravené kroky ke zmírnění dopadů, bude více motivována se dohodnout – tvrdý postoj by jí nepřinesl výhodu, pokud je dodavatel připraven na nejhorší. Například zmínka typu: *„Samozřejmě doufáme v další spolupráci. Pokud by však z nějakého důvodu nepokračovala, máme v plánu případně naše volné kapacity nabídnout jiným partnerům a pronajmout volnou halu dalšímu výrobcí, protože trh průmyslových prostor je nyní velmi poptávaný...“* není hrozba, ale ukázka připravenosti. X tak pochopí, že KAMPOS je odhodlán chránit svou stabilitu.

6.1.4.6 Flexibilita a kompromis

Při jednáních může X přijít s protinávrhy. KAMPOS by měl předem zvážit, kde může ustoupit a co je naopak klíčové. Například X může souhlasit s konsignací, ale bude chtít kratší smlouvu nebo bez 24měsíční výpovědi – KAMPOS by měl mít jasno, jestli je ochoten akceptovat např. 12 měsíců výpovědní lhůty jako minimum. Případně může X požadovat slevu nebo fixaci ceny jako „náhradu“ za to, že bude držet zásoby – i na to by měl KAMPOS mít připravený postoj (např. mírnou množstevní slevu výměnou za garanci odběrů). Cílem je najít rovnováhu, kdy se obě strany cítí, že získaly to podstatné: X jistotu dodávek a snížení vlastních zásob, KAMPOS finanční udržitelnost a smluvní zakotvení spolupráce.

6.1.5 Shrnutí strategie

Vyjednávání by mělo probíhat konstruktivně, s důrazem na dlouhodobé partnerství. KAMPOS musí asertivně hájit své nezbytné podmínky (nekoupit zásoby bez zajištění, mít smluvní ochranu), ale zároveň nabídnout společnosti X přijatelné řešení, které plní její cíle. Díky pečlivé argumentaci a připraveným alternativám je reálné, že X na

konsignační model a rámcovou smlouvu přistoupí – zejména pokud si uvědomí, že tím neztrácí nic ze své pozice, ba naopak získává dlouhodobě stabilního dodavatele. KAMPOS by měl trvat na tom, že tento přístup „win-win“ je jediný rozumný způsob, jak pokračovat – jiné řešení (KAMPOS nese veškeré náklady a rizika) by bylo krátkozraké a ohrožující i pro X.

6.1.6 Varianta re-leasingu výrobních a logistických prostor

Pro případ, že by se jednání nevydařila a společnost X by se rozhodla ukončit spolupráci (tj. přestat zadávat výrobu KAMPOSu a případně odejít z pronajatých prostor), musí mít KAMPOS připraven nouzový scénář minimalizace ztrát. Tím scénářem je re-leasing neboli opětovné pronajmutí uvolněných kapacit jinému partnerovi.

6.1.6.1 Popis procesu re-leasingu

Pokud by X skutečně odešla, KAMPOSu by zůstala volná výrobní hala či skladové prostory (ty, které X doposud využívala v areálu KAMPOS Logistics). KAMPOS by tyto prostory nabídl k pronájmu dalším zájemcům z průmyslového sektoru. Praktický postup zahrnuje: oslovení realitních agentur specializovaných na průmyslové nemovitosti, inzerci volné haly v databázích (např. sklady.cz apod.), a aktivní vyhledávání potenciálních nájemců (může jít o logistické firmy, lehkou výrobu, e-commerce sklady aj., v závislosti na povaze haly). Součástí procesu je připravení prostor k pronájmu – úklid, případně drobné úpravy, aby hala byla atraktivní. Dále vyjednání podmínek s novým nájemcem (délka nájmu, cena za m², případné investice nájemce do úprav). KAMPOS by se měl opřít o fakt, že jeho areál již sloužil náročnému klientovi (X), takže je prokazatelně vhodný pro high-tech výrobu či skladování.

6.1.6.2 Časový horizont znovuobsazení haly

Na základě aktuálních tržních dat v ČR lze očekávat, že nalezení nového nájemce by nemuselo trvat příliš dlouho. Trh průmyslových nemovitostí je totiž v posledních letech velmi silný – míra neobsazenosti průmyslových hal je extrémně nízká (ke konci roku 2023 činila v ČR pouze ~1,75 %) [6]. To znamená, že sklady a výrobní haly jsou fakticky plné a poptávka po volných prostorech převyšuje nabídku. I kdybychom pracovali s vyšší rezervou (v některých regionech či obdobích může neobsazenost dosahovat cca 3–4 %), stále jde o velmi nízké číslo svědčící o rychlé absorpci volných kapacit. Většina nových

hal bývá pronajata ještě před dokončením výstavby [7], což dokládá, že potenciálních zájemců je dostatek. V praxi by samozřejmě záleželo na lokalitě a parametrech konkrétní haly KAMPOSu – pokud se jedná o moderní prostory ve fungující průmyslové zóně, lze očekávat zájemce do několika měsíců. Odhadem by proces re-leasingu mohl trvat přibližně 3–9 měsíců, v závislosti na vyjednávání podmínek a případných úpravách pro nového nájemníka. Důležité je, že vzhledem k aktuální situaci na trhu (historicky nízká neobsazenost) je velmi reálné, že KAMPOS nového nájemce najde – průmyslové prostory v ČR jsou atraktivní a poptávané [8].

6.1.6.3 Dopady re-leasingu na obě strany

Pokud by došlo na tento scénář, KAMPOS by zmírnil finanční ztráty spojené s odchodem společnosti X. Příjmy z nového pronájmu by zčásti nebo zcela nahradily výpadek nájemného od X. Tím by KAMPOS Logistics získal prostředky na pokračování splátek investičního úvěru (snížilo by se riziko defaultu na úvěru v důsledku odchodu X). Samozřejmě, pronájem prostoru jinému subjektu nenahradí ztrátu tržeb z výroby pro X – ta by musela být řešena hledáním nových odběratelů pro volné výrobní kapacity. Nicméně, re-leasing zajistí alespoň pokrytí fixních nákladů spojených s prostory (úvěry, energie, údržba haly), takže základní ekonomická stabilita firmy by byla zachována, zatímco obchodní oddělení by mělo čas získat nové zakázky. Pro X má tento scénář negativní důsledky: jednak přijde o vhodné výrobní prostory a bude muset vynaložit nemalé prostředky na přesun výroby a zaučení nového dodavatele, druhak riskuje zpoždění či komplikace v dodávkách ke svým koncovým zákazníkům. Uvědomění si, že KAMPOS dokáže poměrně rychle svůj areál využít alternativně, může X odradit od unáhleného odchodu – neušetřila by tím, jen by ztratila dobře fungující zázemí.

6.1.6.4 Realističnost varianty

Podle aktuálních statistik (Cushman & Wakefield, Industrial Research Forum apod.) je neobsazenost průmyslových ploch v ČR velmi nízká a investoři/nebo nájemci mají o zavedené areály zájem [8]. Například ve 4. čtvrtletí 2023 byla neobsazenost jen 1,75 % a i když tempo nové výstavby rostlo, volné kapacity se rychle zaplňovaly [6]. Tento makroekonomický kontext hraje KAMPOSu do karet – ukazuje, že v případě potřeby má reálnou šanci výpadek společnosti X zacelit jiným způsobem. Samozřejmě, variantu re-leasingu je třeba brát jako krajní řešení, pokud by selhala veškerá vyjednávání. Primární

snahou je udržet X jako partnera (za férových podmínek). Přesto mít tuto záložní strategii připravenou posiluje vyjednávací pozici KAMPOSu (jak bylo zmíněno výše) a v nejhorším případě ochrání firmu před dramatickým propadem příjmů.

6.1.7 Upozornění na bankovní covenanty a komunikace s bankou

Při zvažování jakýchkoli finančních kroků (nový úvěr, výpadek příjmů, změna struktury závazků) musí KAMPOS brát v úvahu existující bankovní covenanty – tedy finanční ukazatele či podmínky, které se zavázal dodržovat vůči bance poskytující úvěry. Typicky mohou covenanty zahrnovat např. maximální poměr zadlužení, minimální úroveň vlastního kapitálu, ukazatele krytí dluhové služby (DSCR), či požadavek informovat banku o zásadních změnách v obchodních vztazích.[9]

6.1.7.1 Proaktivní komunikace s bankou

KAMPOS by měl proto vůči financující bance postupovat transparentně a proaktivně. Je vhodné informovat banku předem o situaci se společností X a zamýšlených krocích. Pokud se s X dohodne konsignační režim a rámcová smlouva, je to dobrá zpráva i pro banku – lze jí prezentovat, že klíčový odběratel byl smluvně zajištěn na několik let, což snižuje rizikovost KAMPOSu jako dlužníka. Naopak, pokud by hrozil odchod X nebo nutnost vzít nový úvěr, měla by to banka vědět předem z úst KAMPOSu, nikoli až zpětně z výkazů. V případě očekávaného výpadku příjmů (např. dočasně při hledání nového nájemce haly) může KAMPOS požádat o dočasné uvolnění covenantů či odklad splátek. Banky často bývají vstřícnější, pokud dlužník komunikuje včas a představí věrohodný plán nápravy situace. Například KAMPOS může bance předložit scénář re-leasingu s tržními daty o nízké neobsazenosti hal – tím podpoří argument, že výpadek příjmů bude jen krátkodobý a řešitelný (banka pak může dočasně tolerovat pokles DSCR pod požadovanou úroveň).

6.1.7.2 Zohlednění nového úvěru 6 mil. Kč

Pokud by nakonec KAMPOS musel čerpat onen úvěr (např. v případě zdržení při vyjednávání s X), měl by s bankou projednat dopad na covenanty předem. Je možné vyjednat krátkodobou výjimku nebo navýšení limitů zadlužení s odůvodněním, že jde o překlenovací financování zásob, které budou postupně přeměněny zpět na hotovost. Banka může také nabídnout alternativy – například kontokorent nebo revolvingový úvěr

namísto jednorázového termínovaného úvěru, což by mohlo být flexibilnější pro financování pracovního kapitálu. KAMPOS by měl zdůraznit, že i s novým úvěrem zůstává jeho kapitálová struktura zdravá (např. stále solidní podíl vlastního kapitálu vzhledem k předchozí nízké zadluženosti) a že opatření přijímá právě proto, aby udržel stabilitu podniku.

V rámci komunikace s bankou je vhodné nastavit si pravidelné reporty o plnění finančních ukazatelů. Pokud by se některý covenant blížil porušení, KAMPOS to může s bankou řešit dříve, než k tomu skutečně dojde. Například při potenciálním odchodu X by se hned promítly do výhledů nižší příjmy.

KAMPOS musí mít na paměti, že banka nemá ráda překvapení. Klíčem je otevřená komunikace a proaktivní přístup. Tím, že KAMPOS zapojí banku do obrazu (bez zbytečného zdržení), zvýší důvěru a pravděpodobnost podpory ze strany banky. Opatření jako konsignační sklad a dlouhodobá smlouva s X lze prezentovat i bance jako pozitivní změny snižující riziko – což může do budoucna ulehčit například vyjednávání o lepších sazbách či podmínkách. Naopak jakýkoli signál o možné krizi (odchod hlavního odběratele) je lepší ventilovat jako řízené riziko s připraveným řešením, než aby banku vylekalo náhlé nesplnění ukazatelů.

6.1.8 Odhad rizik možných situací podle připravenosti

Tato část práce hodnotí vybrané krizové scénáře, které by mohly významně ovlivnit provozní a finanční stabilitu společnosti KAMPOS, a to ve dvou variantách: bez připravenosti (nulová reakce, absence scénářů) a při aktivní přípravě (plánované kroky, jednání, rezervy). Každý scénář je hodnocen na pětibodové škále dle míry závažnosti dopadu, kde:

- *1 = ideální stav / minimální dopad,*
- *5 = krizová situace s vážnými důsledky pro provoz či finanční zdraví firmy.*

6.1.8.1 Scénář 1: Odchod hlavního nájemce bez náhrady

- Bez přípravy (riziko 5/5): Firma přichází o 60 % příjmů z pronájmu. Hrozí neschopnost splácet úvěry, narušení cash flow a krizová situace v oblasti závazků.

- S přípravou (2/5): Společnost má předjednaný re-leasing a včas informovanou banku. Přechod na nového nájemce probíhá bez dramatických výpadků, situace je zvládnutelná.

6.1.8.2 Scénář 2: Odchod nájemce při existenci re-leasingu

- Bez přípravy (3/5): Přestože re-leasing existuje, firma selhává v koordinaci s bankou. Dochází k časovému překryvu a dočasné destabilizaci peněžních toků.
- S přípravou (2/5): Re-leasing je včas aktivován, financující instituce informována, přechod je hladký. Firma má vytvořené rezervy pro pokrytí přechodného období.

6.1.8.3 Scénář 3: Odkup zásob od X a následný odchod

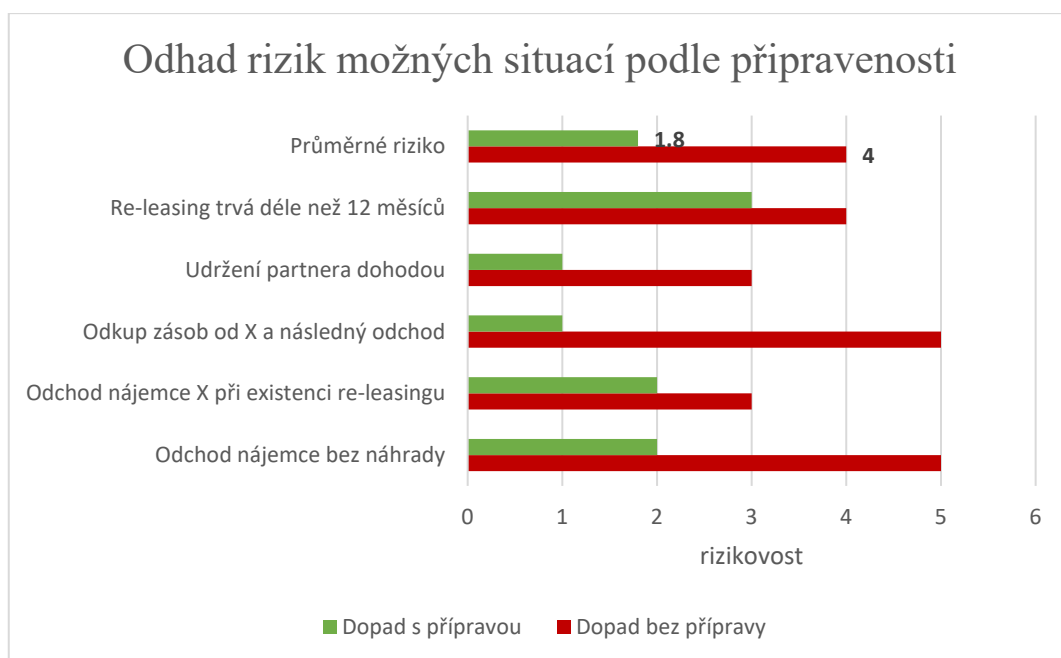
- Bez přípravy (5/5): Firma provádí odkup zásob za několik milionů korun, ale partner vzápětí odchází. Zásoby ztrácí hodnotu a firmě vzniká přímá finanční ztráta.
- S přípravou (1/5): KAMPOS disponuje argumentací a vyjednávací strategií, která odkup zásob odvrátí. Finanční ztrátě se daří předejít.

6.1.8.4 Scénář 4: Udržení partnera dohodou

- Bez přípravy (3/5): Firma spoléhá na neformální dohody a loajalitu – bez smluvního zajištění je riziko odchodu stále přítomné.
- S přípravou (1/5): Rámcová smlouva garantuje dlouhodobou spolupráci i nájemní vztah. Stabilita a kontinuita příjmů jsou zajištěny.

6.1.8.5 Scénář 5: Zpoždění re-leasingu nad 12 měsíců

- Bez přípravy (4/5): Prodloužení hledání nájemce ohrožuje schopnost firmy krýt závazky. Absence rezerv zvyšuje napětí v cash flow.
- S přípravou (3/5): Přechodné období je zvládnutelné díky vytvořeným rezervám a otevřené komunikaci s bankou. Finanční napětí je mírnější, ale stále vnímatelné.



Graf 1: Odhad rizik možných scénářů (Vlastní zpracování)

6.1.9 Tabulkové shrnutí navržené strategie

S cílem zpřehlednit a uceleně zachytit jednotlivá doporučená opatření byla sestavena následující tabulka, která shrnuje klíčové oblasti, identifikované problémy, navržená řešení a očekávané přínosy v rámci první návrhové části této práce. Strategické kroky se zaměřují na stabilizaci vztahů s hlavním odběratelem, optimalizaci zásob a upevnění pozice firmy vůči finančním institucím. Tabulka umožňuje rychlou orientaci a slouží jako výchozí přehled pro implementaci navrhovaných opatření v praxi.

Tabulka 13: Shrnutí strategie (Vlastní zpracování)

Oblast	Původní stav	Dopad problému	Navrhované opatření	Předpokládaný přínos
Odběratelský vztah	Nejistý, neformální	Riziko tlaku a jednostranných změn	Zavedení rámcové smlouvy	Zajištění právní jistoty a předvídatelnosti
Zásobování	Vysoký stav zásob, vázaná likvidita	Nadměrné zatížení cash flow, riziko znehodnocení zásob	Zavedení konsignačního skladu	Uvolnění provozního kapitálu, snížení skladových nákladů
Vztahy s bankou	Riziko porušení covenantů	Ohrožení úvěrové stability a důvěryhodnosti	Proaktivní komunikace se zástupci banky	Udržení důvěry banky a úvěrových podmínek

6.2 Zavedení bezregresního faktoringu pro KAMPOS

6.2.1 Výchozí situace a parametry faktoringu

Společnost KAMPOS, s.r.o. by měla zvážit využití bezregresního faktoringu (faktoring bez postihu) pro financování části svých pohledávek. Konkrétně jde o zakázky montáže konektorů, které tvoří 49,71 % celkového ročního obratu firmy (tj. cca 41,84 mil. Kč ročně) (viz. Tabulka níže). Tyto zakázky jsou fakturovány každý týden (průměrně 52 faktur ročně) a současná průměrná doba inkasa pohledávek z těchto faktur činí 90 dní (běžné u automobilové průmyslu).

Tabulka 14: Struktura obratu společnosti KAMPOS 2024 (interní podklad společnosti KAMPOS)

Středisko	Obrat 2024	% podíl
Obalovka	27 155 997,79 Kč	32,27 %
Konektory (společnost X)	41 835 753,63 Kč	49,71 %
Kabeláž	11 727 606,39 Kč	13,93 %
Vedení účetnictví	3 442 931,08 Kč	4,09 %
Doprava	500,1 Kč	0,00 %
Celkem	84 162 788,99 Kč	100,00 %

V případě zavedení faktoringu by KAMPOS postoupil své pohledávky specializované společnosti (například ČSOB Factoring), která by mu obratem poskytla většinu hodnoty faktury a sama by následně inkasovala platbu od odběratele. Uvažované podmínky od ČSOB Factoring by vypadala následující:

- Bezregresní faktoring – faktor přebírá riziko nezaplacení (pohledávky jsou pojištěny a v případě platební neschopnosti odběratele nese riziko faktor) [10].
- Zálohová platba faktorem: 85 % z hodnoty faktury vyplaceno do cca 1–2 dnů od vystavení faktury (prakticky ihned po postoupení pohledávky) [10].
- Doplatek: zbývajících 15 % hodnoty faktury vyplaceno faktorem k datu splatnosti (poté, co odběratel uhradí fakturu), snížené o poplatek a úrok.
- Poplatek za factoringovou službu: 0,4 % z nominální hodnoty faktury (jednorázově z každé faktury). [11]

- Úrok z poskytnuté zálohy: 6 % p.a. počítaný z vyplacené zálohy (85 % faktury) za dobu od poskytnutí zálohy do uhrazení faktury odběratelem. Splatnost pohledávek je 90 dní, úrok je tedy účtován zhruba za 90 dní na každou zálohu.

Nasazení faktoringu tak umožní, že firma nemusí čekat 90 dní na úhradu od odběratele – peníze má k dispozici prakticky okamžitě a může je obratem použít např. na úhradu svých závazků [10]. Tím dojde ke zkrácení doby inkasa pohledávek a ke zlepšení likvidity podniku. Současně bezregresní faktoring zajišťuje, že i v případě, kdy by odběratel fakturu nakonec neuhradil, faktor (díky pojištění) uhradí společnosti až 100 % hodnoty pohledávky [10]. Primárním motivem v tomto případě je však urychlení cash flow – tedy dřívější přístup k penězům za odvedené zakázky.

6.2.2 Průměrná hodnota faktury a zálohová platba

Z daných údajů lze nejprve určit průměrnou hodnotu jedné faktury za konektorové zakázky. Roční obrat této části činí 41 835 754 Kč a je rozdělen do 52týdenních faktur, průměr na jednu fakturu tedy vychází:

- Průměrná výše faktury:

$$\frac{41835754 \text{ Kč}}{52} \approx 804500 \text{ Kč}$$

(cca 0,804 mil. Kč na fakturu).

Při využití faktoringu obdrží firma z každé faktury zálohu 85 % její hodnoty ihned po vystavení. Z průměrné faktury ~804,5 tis. Kč tak KAMPOS získá od faktora okamžitou platbu cca:

- Zálohová platba (85 %):

$$0,85 \times 804500 \approx 684000 \text{ Kč}$$

Těchto přibližných 684 tis. Kč by společnost měla k dispozici téměř okamžitě namísto čekání 90 dnů. Zbývajících 15 % faktury (asi 120 tis. Kč u průměrné faktury) bude uhrazeno až po zaplacení odběratelem, avšak z této částky si faktor strhne sjednaný poplatek a úrok (viz dále).

6.2.3 Náklady faktoringu (poplatek a úrok)

Využití faktoringu není bez nákladů – cena zahrnuje jednak paušální poplatek z objemu faktur a dále úrok za financování poskytnuté zálohy. Pro náš případ:

- Faktoringový poplatek: 0,4 % z hodnoty faktury. Z průměrné faktury ~804 500 Kč to činí zhruba

$$0,004 \times 804500 \approx 3218 \text{ Kč}$$

(cca 3,2 tis. Kč na jednu fakturu).

- Úrok (financování 85 % na 90 dní): 6 % p.a. z poskytnuté zálohy po dobu, než odběratel zaplatí. Pro 85% zálohu z průměrné faktury (~ 684 000 Kč) a dobu 90 dní je úrokový náklad:

$$684000 \times 0,06 \times \frac{90}{365} \approx 10100 \text{ Kč}$$

(cca 10,1 tis. Kč na jednu fakturu při 90denní splatnosti).

Součet poplatku a úroku představuje celkový náklad faktoringu na jednu fakturu. Pro průměrnou fakturu je to zhruba $3,2 + 10,1 = 13,3$ tis. Kč. To odpovídá asi 1,66 % z hodnoty faktury. Jinými slovy, místo 100 % fakturované částky firma po zaplacení všech poplatků a úroků obdrží cca 98,34 % její hodnoty.

Z pohledu jedné průměrné faktury ~804,5 tis. Kč tak bude peněžní tok následující:

- Bez faktoringu: 0 Kč ihned; 804,5 tis. Kč inkaso od zákazníka za 90 dní.
- S faktoringem: 684 tis. Kč ihned (85 %); cca 107 tis. Kč za 90 dní (tj. zbývajících 15 % minus náklad ~13,3 tis. Kč). Celkem tedy ~791,2 tis. Kč namísto původních 804,5 tis. Kč, avšak drtivá většina této sumy je k dispozici okamžitě.

Náklad faktoringu na úrovni ~1,66 % z fakturované tržby lze také vyjádřit v ročním objemu: pokud bude profaktorován obrát 41,835 mil. Kč, zaplatí firma na poplatcích cca 0,4 % z této částky (tj. ~167 tis. Kč/rok) a na úrocích ~1,26 % (cca 526 tis. Kč/rok), celkem asi 693 tis. Kč ročně. Tato částka představuje cenu za zlepšení likvidity a měla by být porovnána s přínosy, které faktoring přinese (např. možnost uhradit vlastní závazky včas, případně snížit jiné úročené úvěry díky dříve inkasovaným pohledávkám apod.).

6.2.4 Zkrácení doby inkasa pohledávek

Hlavním efektem faktoringu je výrazné zkrácení průměrné doby inkasa pohledávek z daných faktur. Východiskem je původní stav, kdy průměrná doba inkasa pro konektorové zakázky činí ~90 dní. To znamená, že od vystavení faktury firma čeká v průměru 3 měsíce, než obdrží peníze.

S využitím faktoringu se inkaso zrychlí: 85 % hodnoty faktury je inkasováno prakticky obratem (dny místo měsíců) a zbývajících 15 % je inkasováno s odstupem 90 dnů. Pokud vypočteme vážený průměr doby inkasa podle inkasovaných částek, dostaneme novou průměrnou dobu inkasa cca:

$$0,85 \times 0 \text{ dnů} + 0,15 \times 90 \text{ dnů} \approx 13,5 \text{ dní}$$

Factoring tedy zkrátí průměrnou dobu inkasa pohledávek z konektorových zakázek z 90 dnů na přibližně 14 dnů, tedy o ~76 dní. Prakticky řečeno, namísto tří měsíců čekání má firma většinu peněz z faktury k dispozici do dvou týdnů od jejího vystavení.

6.2.5 Přínos pro cash flow (peníze dříve k dispozici)

Zkrácení doby inkasa se přímo promítá do zlepšení cash flow podniku. V původní situaci (bez faktoringu) má KAMPOS v pohledávkách za konektorové zakázky stále vázanu cca tříměsíční hodnotu tržeb. Při roční tržbě ~41,84 mil. Kč a inkasu 90 dní to odpovídá průměrné výši pohledávek kolem:

- Pohledávky (bez faktoringu):

$$\frac{90}{365} \times 41,84 \text{ mil. Kč} \approx 10,3 \text{ mil. Kč}$$

Tato částka (~10,3 mil. Kč) reprezentuje peníze, které má firma v průměru půjčeny odběratelům (v podobě neuhrazených faktur) a které jí chybí v oběžných prostředcích. Zavedením faktoringu se 85 % z těchto pohledávek mění okamžitě na hotovost. Průměrný stav pohledávek z konektorových zakázek tak klesne na pouhých ~15 % původní hodnoty (protože pouze 15 % fakturované sumy zůstává neuhrazeno do doby splatnosti):

- Pohledávky (s faktoringem): ~15 % z 10,3 mil. Kč = ~1,55 mil. Kč (pouze tato část zůstává neuhrazena do doby splatnosti).

Rozdíl představuje uvolnění cca 8,8 mil. Kč, které již nebudou vázány v pohledávkách. Tyto prostředky má firma k dispozici dříve a může je využít například k rychlejší úhradě vlastních závazků, k rozšíření provozu nebo jiným účelům podle potřeby. Jedná se o zásadní pozitivní vliv na provozní cash flow – firma získává finance daleko rychleji než dříve.

Při zavedení faktoringu by jednorázově došlo k inkasu většiny dosud neuhrazených faktur (faktor by zpětně profinancoval i existující pohledávky), což by okamžitě zvýšilo peněžní prostředky společnosti o zmíněných ~8,8 mil. Kč (představujících 85 % hodnoty

dosavadních pohledávek). Následně, v běžném provozu, by pohledávky z konektorových zakázek průběžně zůstávaly nízké a peněžní tok by byl trvale rychlejší o cca 76 dní oproti stavu bez faktoringu. Náklad ~693 tis. Kč ročně za faktoring sice znamená snížení účetního zisku (o necelá 2 % tržeb daného segmentu), avšak z pohledu likvidity a platební schopnosti přináší faktoring výraznou výhodu – firma má hotovost dříve a v případě potřeby může omezit jiné formy financování.

6.2.6 Porovnání situace před a po zavedení faktoringu

Níže uvedená tabulka shrnuje stěžejní ukazatele pro pohledávky z konektorových zakázek před zavedením faktoringu a po něm:

Tabulka 15: Porovnání dat před faktoringem a po faktoringu (vlastní zpracování)

Ukazatel (konektorové zakázky)	Před faktoringem	Po zavedení faktoringu
Roční tržby tohoto segmentu	41 835 754 Kč (100 %)	41 835 754 Kč (100 %) – beze změny
Počet faktur ročně	52	52 – beze změny
Průměrná hodnota jedné faktury	~804 500 Kč	~804 500 Kč – beze změny
Průměrná splatnost faktur (inkaso)	90 dní	~13,5 dní (vážený průměr)
Okamžitě inkasovaná část z faktury	0 %	85 % (~684 000 Kč z průměrné faktury)
Inkasovaná část po 90 dnech	100 % (celá faktura za 90 dní)	15 % (z faktury za 90 dní)
Náklad (poplatek, úrok) na fakturu	0 Kč	~13 300 Kč (1,66 % z faktury)
Čistý výnos z faktury (po nákladech)	100 % (804 500 Kč)	~98,34 % (~791 200 Kč)
Průměrný stav pohledávek	~10,3 mil. Kč	~1,55 mil. Kč
Likvidita – uvolněné prostředky	–	~8,8 mil. Kč (dříve inkasováno)

Jak je patrné z výše uvedeného, zavedení faktoringu dramaticky zkracuje inkaso pohledávek (z 90 na ~13,5 dne) a uvolňuje zhruba 8,8 mil. Kč, které již nejsou blokovány v neuhrazených fakturách. Za tento benefit firma zaplatí náklad přibližně 1,66 % z objemu faktur (což snižuje čistý výnos z tržeb daného segmentu z 100 % na ~98,34 %). Zda se faktoring vyplatí, závisí na tom, jak firma využije získanou likviditu – v ideálním případě může takto uvolněné peníze použít k omezení dražších forem financování nebo k rozvoji podnikání, což by mělo převážet náklad 0,4 + 6 % p.a. spojený s faktoringem.

6.2.7 Vliv na celou společnost

V posledním kroku byl modelován dopad faktoringu na celkové ukazatele společnosti KAMPOS. Předpokládejme, že zbývajících 50,29 % obratu (mimo konektorové zakázky) zůstane financováno beze změny, to znamená, že odběratelé nadále

platí v původních lhůtách. Pro ostatní činnosti podniku platí doba pohledávek kolem 14 dní.

Před zavedením faktoringu (za předpokladu obdobných platebních podmínek napříč firmou) je průměrná celková doba inkasa pohledávek společnosti kolem 59 dní (údaj vypočítaný pro rok 2024). Při celkových ročních tržbách ~84,16 mil. Kč (100 % obratu) to znamená:

- Pohledávky celkem (před):

$$\frac{59}{365} \times 84,16 \text{ mil. Kč} \approx 14 \text{ mil. Kč.}$$

Po zavedení faktoringu pro 49,71 % obratu (konektorové zakázky) se inkaso této části výrazně zrychlí (~13,5 dne místo 90). Druhá polovina zůstává na 14 dnech. Nová průměrná doba inkasa celkové tržby bude váženým průměrem obou částí obratu:

- Nová celková doba inkasa:

$$0,4971 \times 13,5 + 0,5029 \times 14 \approx 13,75 \rightarrow 14 \text{ dnů}$$

Celofiremní DSO by tedy pokleslo z původních ~59 dní na cca 14 dní. Tomu odpovídá i pokles průměrného stavu pohledávek:

- Pohledávky celkem (po):

$$\frac{14}{365} \times 84,16 \text{ mil. Kč} \approx 3,2 \text{ mil. Kč}$$

Ve výsledku by firma namísto ~14 mil. Kč vázaných v pohledávkách měla průměrně pouze ~3,2 mil. Kč. Rozdíl ~10,8 mil. Kč představuje trvalé snížení potřeby provozního financování – tyto prostředky se uvolní do hotovosti, což zlepší celkovou likviditní pozici firmy. Provozní cash flow společnosti by se jednorázově zvýšilo o oněch ~10,8 mil. Kč při zahájení faktoringu (díky odprodeji stávajících pohledávek faktoru za hotovost) a nadále by zůstalo vyšší díky rychlejšímu inkasu nově vznikajících pohledávek.

Lze říct, že celkový peněžní cyklus společnosti se faktoringem podstatně zkrátí – doba obratu pohledávek klesne zhruba o 45 dní (z 59 na 14), což se přímo promítne do zrychlení obratu peněz v podniku. Provozní cash flow bude silnější, protože méně kapitálu bude blokováno v pohledávkách a peníze od odběratelů přitečou rychleji. Na druhou stranu, faktorinkové náklady (~0,69 mil. Kč ročně) poněkud sníží ziskovost (proti situaci bez faktoringu), avšak tento dodatečný náklad činí jen kolem 0,8 % celkových

tržeb firmy a je kompenzován výrazným zlepšením likvidity a eliminací rizika nezaplacení u poloviny obratu.

Z pohledu finančního řízení podniku je tedy zavedení bezregresního faktoringu pro segment montáže konektorů opodstatněným krokem, který efektivně financuje krátkodobé pohledávky a zlepšuje celkový cash flow a ukazatele likvidity. Management by díky tomu mohl lépe řídit pracovní kapitál a případně získanou likviditu využít k posílení růstu.

Sazby použité v tomto návrhu jsou přibližné a orientační, vycházejí z aktuálně dostupných údajů o podmínkách poskytovaných významnými faktoringovými společnostmi působícími v Česku (např. ČSOB Factoring, Factoring KB aj.). Z provedeného průzkumu vyplývá, že sazby regresního faktoringu se typicky pohybují v rozmezí 0,2–0,4 % za poplatek z nominální hodnoty faktury a 4–6 % ročně jako úrok z poskytnuté zálohy. Každá faktoringová společnost však stanovuje konkrétní sazby individuálně na základě detailního posouzení klienta, bonity jeho odběratelů a rizikovosti portfolia pohledávek. Výše těchto sazeb je tak významně ovlivněna mírou rizika nesplacení faktur – čím vyšší riziko, tím vyšší cena. Vzhledem k tomu, že v případě společnosti KAMPOS jde o odběratele z řad velkých a stabilních firem jako BMW, lze oprávněně předpokládat nižší rizikovost, což by se mohlo pozitivně promítnout i do nižší faktoringové sazby.

6.3 Návrh dalšího rozvoje společnosti KAMPOS

Pokud by společnost KAMPOS, s.r.o. zavedla bezregresní faktoring, uvolnily by se jí značné finanční prostředky – v průběhu roku by mohlo jít až o cca 8,8 mil. Kč, přičemž ke konci sledovaného období firma disponovala peněžními prostředky ve výši 15,898 mil. Kč. Tyto volné zdroje by bylo možné strategicky využít k dalšímu rozvoji společnosti, zejména v oblasti obchodu a marketingu. Konkrétně navrhuji zaměřit se na posílení obchodních aktivit prostřednictvím náboru zkušeného obchodního zástupce a na zkvalitnění propagace firmy směrem k veřejnosti i odborné klientele. Obě tyto aktivity by mohly přispět k upevnění pozice firmy na trhu a k větší nezávislosti na jednom hlavním odběrateli.

6.3.1 Posílení obchodu – nábor zkušeného obchodního zástupce

Prvním návrhem je přijmout zkušeného obchodního zástupce, který by se aktivně věnoval získávání nových zakázek a zákazníků. Dosud firma těžila zejména ze spolupráce s jedním hlavním partnerem a z opakovaných objednávek, ale pro další růst je třeba proaktivní akvizice nových odběratelů. Zkušený obchodník může cíleně oslovovat potenciální klienty v automobilovém průmyslu i dalších odvětvích (viz níže) a využít své kontakty k rozšíření portfolia zákazníků.

6.3.1.1 Kde takového obchodníka najít

Kvalitní a zkušení obchodní zástupci obvykle aktivně nehledají práci na běžných inzertních portálech – často jsou již zaměstnaní a nové angažmá si domlouvají spíše přes osobní reference a doporučení [18]. Proto doporučuji využít specializované personální agentury nebo headhuntery, případně networking (např. přes LinkedIn či oborové akce), kteří dokážou oslovit vhodné kandidáty. Důležité je nabídnout takovému člověku atraktivní podmínky, aby byl motivován ke změně – stabilní zázemí rodinné firmy s historií, zajímavý produkt (konektorové a kabelové sestavy) a vizi dalšího růstu.

6.3.1.2 Mzdové náklady

Je třeba počítat s tím, že zkušený obchodník představuje vyšší mzdový náklad. Podle průzkumů se průměrná celková mzda obchodního zástupce v ČR pohybuje kolem 55 tisíc Kč měsíčně hrubého (z toho fixní část cca 50 % + provize). U velmi zkušených specialistů s praxí nad 5 let může měsíční výdělek dosáhnout zhruba 70-90 tis. Kč a ve specifických případech i více. Nemalou část mzdy by měla tvořit motivační složka navázaná na dosažené obchodní výsledky (procenta z tržeb nebo zisku zakázek apod.), aby nový obchodník měl přímý zájem na rozvoji firmy. [12; 13] S ohledem na uvolněné finance by pro KAMPOS neměl být problém takového člověka adekvátně zaplatit. Je však nutné dopředu promyslet také to, jak firma zvládne případný nárůst zakázek, který by úspěšný obchodník mohl přinést – například kapacity výroby a montáže nebo zajištění materiálu.

6.3.2 Zkvalitnění marketingu a propagace firmy

Druhým pilířem návrhu je investice do marketingových a PR aktivit, které zvýší povědomí o firmě KAMPOS a pomohou získat nové obchodní příležitosti. Firma historicky vznikla jako rodinný podnik založený na poctivé ruční práci a dodnes si uchovala řadu tradičních hodnot – například silný místní komunitní význam a ohled na společenskou odpovědnost. Tyto přednosti by měly být náležitě komunikovány navenek.

6.3.2.1 Mediální zviditelnění

Jedním z konkrétních kroků, které navrhuji, je navázat spolupráci s regionálními médii. Například lze oslovit reportérku České televize Moniku Krejsovou (redaktorka pořadu Události v regionech Brno), aby připravila reportáž o společnosti KAMPOS. V takové reportáži by bylo možné představit příběh rodinné firmy, její ekologický přístup a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti – kupříkladu fakt, že KAMPOS nabízí ekologicky šetrné obalové materiály (např. biologicky rozložitelné výplně na bázi kukuřičného škrobu) [1] a pravidelně pořádá Dětský den pro rodiny zaměstnanců i veřejnost (posledních ročníků se účastnilo téměř 500 dětí s rodiči) [1]. Dále lze zmínit zaměstnávání místních obyvatel i pracovníků z řad ukrajinských uprchlíků a význam spolupráce s automobilovým průmyslem pro region Kuřimska. Taková reportáž by mohla pozitivně zviditelnit firmu v očích veřejnosti i potenciálních obchodních partnerů, a to v rámci celého Jihomoravského regionu. Také může poukázat běžným občanům, jak automobilový trh ovlivňuje míru zaměstnanosti.

6.3.2.2 Cílený B2B marketing

Kromě PR je třeba posílit i odborně cílenou propagaci směrem k potenciálním zákazníkům v průmyslu. V oblasti konektorů a kabelových svazků jde především o B2B marketing, kde jsou efektivní tyto nástroje:

6.3.2.3 Účast na veletrzích a oborových akcích

Osobní prezentace na veletrzích umožní navázat kontakty přímo s nákupčími a vývojáři z firem. Doporučit lze účast na významných akcích jako je např. veletrh AMPER (elektronika a elektrotechnika v Brně) nebo Mezinárodní strojírenský veletrh. Je třeba počítat s náklady na pronájem výstavní plochy a zajištění stánku – např. standardní

stánek o ploše ~12 m² na brněnském veletrhu může vyjít kolem 90–100 tis. [15]. Tato investice se však může vrátit v podobě nových zakázek.

6.3.2.4 Inzerce v oborových médiích

Reklama v časopisech a katalozích zaměřených na strojírenství, elektrotechniku či automotive může oslovit přesně tu cílovou skupinu, kterou KAMPOS potřebuje. Přitom nejde o nedostupně drahou záležitost – například celostránkový inzerát v oborovém magazínu ElektroPrůmysl.cz stojí kolem 9 000 Kč [16], půlstránková inzerce cca 5 000 Kč. Za jednotky tisíc korun lze také umístit banner či profil firmy na relevantní průmyslové portály.

6.3.2.5 Online marketing a webová prezentace

V současné době platí, že pokud o vás potenciální zákazník nenajde zmínku na internetu, jako byste pro část trhu neexistovali. KAMPOS by měl dále rozvíjet svůj web (česky i anglicky) s důrazem na reference a případové studie pro průmyslové partnery. Dále doporučuji využít LinkedIn a další profesní síť ke sdílení aktualit (např. úspěšně realizované projekty, certifikace kvality, novinky ve výrobě). Vyplatí se také registrovat firmu do online katalogů dodavatelů a zapojit se do diskusních fór či skupin zaměřených na automobilové komponenty a elektroniku. Stručně řečeno, firma by neměla spoléhat jen na jeden způsob propagace – naopak je vhodné využít kombinaci různých kanálů od tradiční tištěné inzerce, přes venkovní reklamu až po digitální marketing, aby si ji zákazníci snadno našli [17]. Následně je možné sledovat, které zdroje poptávek jsou nejefektivnější, a na ty se zaměřit.

Investice do výše uvedených marketingových aktivit může být flexibilní podle možností – lze začít s rozumným marketingovým rozpočtem (např. v řádu nižších stovek tisíc Kč ročně) a vyhodnocovat dopad na nové poptávky. Důležité je, aby marketing šel ruku v ruce s činností nového obchodního zástupce – kvalitní propagační materiály a zvýšené povědomí o značce KAMPOS usnadní obchodníkovi navazování kontaktů.

6.3.3 Diversifikace odběratelských sektorů a nezávislost na jednom partnerovi

Na závěr považuji za strategicky nutné zdůraznit, že automobilový průmysl nesmí zůstat jediným odvětvím, na které se KAMPOS orientuje. Automotive je sice v současnosti stěžejní (a společnost X jako hlavní partner zajišťuje velký objem zakázek), nicméně být závislý pouze na tomto segmentu a jediném odběrateli představuje značné riziko. V případě výkyvů či poklesu v automobilovém průmyslu by totiž problémy mateřských zákazníků okamžitě dopadly i na KAMPOS [17]. V ČR je právě automobilový sektor typickým příkladem cyklického odvětví – pokles poptávky po nových vozech se vždy promítne do potíží subdodavatelů napříč celým odvětvím [17]. Navíc podle schválené legislativy bude od roku 2035 zakázán prodej nových osobních a lehkých užitkových vozidel, které produkují CO₂ [14]. To by podle mého znamenalo, že většina konkurence bude přicházet buď z východu nebo západu v rámci už pokročilejší elektromobility. Evropským značkám by tím propadnul silně prodej a KAMPOS by se tak nedostal k tolika zakázkám. Proto navrhuji do budoucna směřovat k větší diverzifikaci – zaměřit se i na jiné trhy, kde lze konektory a kabelové svazky uplatnit.

Konektorové produkty mají široké využití napříč průmyslovými obory. Kromě automobilů je najdeme v letecké technice, v systémech lodní dopravy (marine electronics), v obecné strojírenské výrobě, v lékařských přístrojích a samozřejmě v obranném a vojenském [19; 20]. Například konektory pro náročné aplikace jsou navrhovány pro vysokou spolehlivost ve vojenském, leteckém, energetickém či strojírenském prostředí [19], zatímco jiná typová řada konektorů nachází uplatnění třeba v telekomunikacích a zdravotnických zařízeních [20]. Pro KAMPOS z toho plyne příležitost rozšířit okruh zákazníků mimo oblast autoprůmyslu – oslovit výrobce letecké techniky, dodavatele elektroniky pro vlaky či lodě, producenty zdravotnické techniky, případně spolupracovat na zakázkách pro armádu. Samozřejmě, každý z těchto segmentů má svá specifika (normy, certifikace, kontakty), takže vstup na nové trhy bude postupný a bude vyžadovat odbornost (zde může pomoci onen zkušený obchodní zástupce se znalostí daného oboru).

V konečném důsledku by měla firma směřovat k omezení závislosti na jediném partnerovi (aktuálně společnost X) a k získání více menších odběratelů v různých

odvětvích. Tím se sníží riziko výpadku příjmů v případě krize jednoho sektoru a KAMPOS zároveň získá větší stabilitu i vyjednávací pozici. Diversifikace je obecně osvědčenou cestou ke snížení podnikatelských rizik [17] a v případě KAMPOSu to znamená využít know-how v montáži konektorů a svazků i mimo automobilový průmysl. Tento výhled do budoucna – totiž kombinace posílení obchodu, intenzivnějšího marketingu a rozkročení do více odvětví – by měl firmě KAMPOS pomoci udržet konkurenceschopnost a dlouhodobě prosperovat.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za cíl komplexně zhodnotit finanční situaci společnosti KAMPOS, s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření vedoucí ke stabilizaci a zlepšení jejího hospodaření. Pro analýzu byly využity nástroje finanční analýzy aplikované na účetní výkazy za období 2022–2024, doplněné o relevantní ukazatele výkonnosti a provozní efektivity.

Z výsledků analýzy vyplývá, že společnost disponuje stabilní kapitálovou strukturou s nízkou mírou zadlužení a vysokou likviditou, avšak čelí výzvám v oblasti efektivity využívání aktiv a poklesu tržeb a zisku. Firma drží vysoký podíl peněžních prostředků a oběžných aktiv, což naznačuje potenciál pro lepší využití disponibilních zdrojů.

Jako klíčové doporučení bylo navrženo zavedení bezregresního faktoringu pro část obratu plynoucího z montáže konektorů, čímž by došlo k výraznému zkrácení doby inkasa pohledávek, zlepšení cash flow a uvolnění kapitálu pro další rozvoj. V propočtech bylo doloženo, že takto získané prostředky by mohly být využity na posílení marketingu a obchodních aktivit s cílem oslovit nové segmenty trhu, zejména mimo automobilový průmysl.

Závěrečná část práce rovněž upozorňuje na nutnost strategického přehodnocení závislosti na dominantním odběrateli a zdůrazňuje význam diverzifikace, včetně možného rozšíření působnosti na další průmyslová odvětví, jako je letectví, strojírenství nebo obranný průmysl. V tomto kontextu je doporučena i podpora PR aktivit a budování značky, například prostřednictvím spolupráce s médii.

Celkově lze konstatovat, že uplynulý rok byl pro společnost poučný a plný nejistot. Není to však konec – právě naopak. Lze očekávat, že Ing. Stanislav Sehnal naváže na získané zkušenosti a vybuduje něco lepšího, rychlejšího, lehčího, úspornějšího i odvážnějšího. A to právě zde, v KAMPOSu.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KAMPOS. O nás [online]. 2024 [cit. 2024-11-5]. Dostupné z: <https://www.kamos.cz/o-nas/>
- [2] PODNIKOVÁ ANALÝZA. Rozklad ukazovatelů rentability vlastního kapitálu [online]. [cit. 2024-12-01]. Dostupné z: <https://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/zistenie-determinujucich-cinitelov/rozklad-ukazovateľa-rentability-vlastného-kapitálu/>
- [3] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-4425-9.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0910-4.
- [5] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0944-9.
- [6] SYSTÉMY LOGISTIKY. Trh průmyslových nemovitostí v Česku hlásí pokles výstavby. Systémy Logistiky [online]. 2024-01-24 [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2024/01/24/trh-prumyslovych-nemovitosti-v-cesku-hlasi-pokles-vystavby/>
- [7] PREMIUM MEDIA GROUP. Estate 11/22. [online]. 14-11-2022 [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: https://fliphtml5.com/ugfwu/nyip/Estate_1122/
- [8] ČESKÉ NOVINY. ČR má nejvíc průmyslových ploch na obyvatele ve střední a východní Evropě. České noviny [online]. 2024-01-24 [cit. 2025-04-2]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cr-ma-nejvic-prumyslovych-ploch-na-obyvatele-ve-stredni-a-vychodni-evrope/2499681>
- [9] DLUHOPISÁŘ. Co je to DSCR? Dluhopisář [online]. [cit. 2025-05-13]. Dostupné z: <https://dluhopisar.cz/faq/co-je-to-dscr/>
- [10] FACTORING ČESKÉ SPOŘITELNY. Úvod [online]. ©2024 [cit. 2025-04-09]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/uvod>

- [11] PETERKA, Roman. Není factoring jako factoring: Postupte své pohledávky. iDNES.cz [online]. 2006-05-29 [cit. 2025-04-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/hypoteky-a-pujcky/neni-factoring-jako-factoring-postupte-sve-pohledavky.A060529_134718_firmy_uvery_vra
- [12] PRÁCE.CZ. Obchodní zástupce – prodej B2B, až 100 000 Kč měsíčně. In: Prace.cz [online]. 2024 [cit. 2025-04-15]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/2000573631/?rps=77&searchId=4ead5d91-44d4-4565-97c0-d69675361104>
- [13] PLATY.CZ. Obchodní zástupce – Platy a mzdy v oboru. In: Platy.cz [online]. [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/obchod/obchodni-zastupce>
- [14] EUROPEAN PARLIAMENT. EU ban on sale of new petrol and diesel cars from 2035 explained. In: europarl.europa.eu [online]. 2023 [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20221019STO44572/eu-ban-on-sale-of-new-petrol-and-diesel-cars-from-2035-explained>
- [15] VELETRHY BRNO, a.s. Pro vystavovatele | ENVITECH. [online]. Brno: Veletrhy Brno, a.s., [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/envitech/pro-vystavovatele>
- [16] ELEKTROPRŮMYSL.CZ. Ceník spolupráce – reklama v časopisu. [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.elektroprumysl.cz/cenik-spoluprace-reklama-v-casopisu>
- [17] PRŮVODCE PODNIKÁNÍM. 6 nejčastěji podceňovaných rizik v podnikání. [online]. 2020-10-27 [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/6-nejcasteji-podcenovanych-rizik-v-podnikani/>
- [18] BOHUTÍNSKÁ, Jana. Chcete skvělého obchodníka? Zvažte, zda ho vaše firma vstřebá. [online]. 2012-02-13 [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/chcete-skveleho-obchodnika-zvazte-zda-ho-vase-firma-vstreba/>
- [19] RAY SERVICE, a.s. Ray Service nabízí dodávky kruhových konektorů dle MIL standardu. [online]. 2016-04-25 [cit. 2025-05-02]. Dostupné z: <https://www.rayservice.com/ray-service-nabizi-dodavky-kruhovych-konektoru-dle-mil-standardu/?lang=cs>

- [20] NĚMEC, Jan. Počítače, mobilní telefony i zdravotnictví. Všude tam najdete konektory Molex. [online]. 2022-09-16 [cit. 2025-05-02]. Dostupné z: <https://www.conrad.cz/cs/clanky/automatizace-a-pneumaticka-technika/pocitace-mobilni-telefony-i-zdravotnictvi--vsude-tam-najdete-konektory-molex.html>
- [21] KAMPOS, s.r.o. Montáž konektorů a výroba kabelových svazků. [online]. Kuřim: KAMPOS, s.r.o., [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.kampos.cz/montaz-konektoru-a-vyroba-kabelovych-svazku/>
- [22] KAMPOS, s.r.o. Obalové materiály pro vaše potřeby – Kuřim. [online]. Kuřim: KAMPOS, s.r.o., [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.kampos.cz/obalove-materialy/>
- [23] KAMPOS, s.r.o. Pronájem skladů a kanceláří | Flexibilní prostory pro váš byznys. [online]. Kuřim: KAMPOS, s.r.o., [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.kampos.cz/pronajem-skladu-a-kancelari/>
- [24] KAMPOS, s.r.o. Co je Kampos? [brožura]. Kuřim: KAMPOS, s.r.o., 2025. Interní tiskovina, veřejně nedostupná.
- [25] SOBOTKOVÁ, Nikola. Finanční analýza a plánování. [interní studijní materiál]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2024.
- [26] NEWTON, Isaac. Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica [Matematické principy přírodní filozofie]. Londýn: Royal Society, 1687.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Du Pontův rozklad [2].....	25
---------------------------------------	----

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	32
Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	33
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	34
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	35
Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	37
Tabulka 6: Horizontální analýza Cash Flow (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)	38
Tabulka 7: Rozdílové ukazatele a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	40
Tabulka 8: Likvidní ukazatelé a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12)	41
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	42
Tabulka 10: Ukazatele aktivity a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	44
Tabulka 11: Ukazatelé rentability a vybrané položky (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	45
Tabulka 12: Provozní ukazatelé, vybrané položky a pomocné údaje (vlastní zpracování na základě účetních výkazů KAMPOS, s.r.o. viz. přílohy 1-12).....	47
Tabulka 13: Shrnutí strategie (Vlastní zpracování).....	62
Tabulka 14: Struktura obratu společnosti KAMPOS 2024 (interní podklad společnosti KAMPOS)	63
Tabulka 15: Porovnání dat před faktoringem a po faktoringu (vlastní zpracování).....	68

11 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Odhad rizik možných scénářů (Vlastní zpracování)	62
--	----

12 SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Vertikální analýza [25]	17
Vzorec 2: Absolutní změna [25]	17
Vzorec 3: Procentní změna [25]	18
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál-manažerský přístup [25]	18
Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál-investorský přístup [25]	18
Vzorec 6: Čistý pracovní majetek [25]	19
Vzorec 7: Okamžitá likvidita [25]	20
Vzorec 8: Pohotová likvidita [25]	21
Vzorec 9: Běžná likvidita [25]	21
Vzorec 10: Celková zadluženost [25]	22
Vzorec 11: Ukazatel úrokového krytí [25]	22
Vzorec 12: Doba splácení dluhů [25]	23
Vzorec 13: Obrat celkových aktiv [25]	23
Vzorec 14: Doba obratu zásob [25]	23
Vzorec 15: Doba obratu pohledávek [25]	24
Vzorec 16: Doba obratu závazků [25]	24
Vzorec 17: ROA [25]	25
Vzorec 18: ROE [25]	26
Vzorec 19: ROS [25]	26
Vzorec 20: Produktivita z přidané hodnoty [25]	27
Vzorec 21: Nákladovost výnosů [25]	27
Vzorec 22: Materiálová náročnost výkonů [25]	27

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: KAMPOS Rozvaha 2023/24 č.1	II
Příloha 2: KAMPOS rozvaha 2023/24 č.2	III
Příloha 3: KAMPOS VZaZ 2023/24 č.1.....	IV
Příloha 4: KAMPOS VZaZ 2023/24 č.2.....	V
Příloha 5: KAMPOS Přehled o peněžních tocích 2023/24 č.1	VI
Příloha 6: KAMPOS Přehled o peněžních tocích 2023/24 č.2.....	VII
Příloha 7: KAMPOS rozvaha 2022/23 č.1	VIII
Příloha 8: KAMPOS rozvaha 2022/23 č.2	IX
Příloha 9: KAMPOS VZaZ 2022/23 č.1.....	X
Příloha 10: KAMPOS VZaZ 2022/23 č.2.....	XI
Příloha 11: KAMPOS přehled o peněžních tocích 2022/23 č.1	XII
Příloha 12: KAMPOS přehled o peněžních tocích 2022/23 č.2	XIII
Příloha 13: KAMPOS logistics závazky k úvěrovým institucím	XIV

14 PŘÍLOHY

ROZVAHA



otisk podacího razítka

K. 31.12.2024

v tisících Kč

IČ: 2 5 5 4 6 1 4 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČI-I se od bydliště

Blanenská 355/117

664 34 Kuřim

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	běžné účetní období			minulé období
			brutto	korrekt	netto	netto
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D	001	51 729	-13 410	38 319	44 543
B.	Státi a dluha B.1.+...+B.15.	003	16 974	-13 356	3 618	5 234
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.3.	004	3 504	-3 077	427	391
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	005	640	-598	42	74
B.I.2.1.	Software B.I.2.1.1.+B.I.2.1.2.	007	610	-568	42	74
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva B.I.2.2.1.	008	30	-30	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek B.I.4.1.+B.I.4.2.	010	2 864	-2 479	385	317
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.3.	014	13 470	-10 279	3 191	4 843
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory B.II.2.1.+B.II.2.2.	015	13 010	-10 196	2 814	4 420
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+B.II.4.2.	020	460	-83	377	393
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.3.1.+B.II.4.3.2.	023	460	-83	377	393
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024	0	0	0	30
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.2.1.	025	0	0	0	30
C.	Oběžná aktiva C.1.+C.2.+C.3.+C.4.	037	34 526	-54	34 472	38 916
C.I.	Zásoby C.I.1.+...+C.I.3.	038	4 600	-38	4 562	3 491
C.I.1.	Materialy C.I.1.1.+C.I.1.2.	039	1 705	-30	1 675	1 257
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary C.I.2.1.+C.I.2.2.	040	3	0	3	38
C.I.3.	Výrobky a zboží C.I.3.1.+C.I.3.2.	041	2 892	-8	2 884	2 179
C.I.3.1.	Výrobky C.I.3.1.1.+C.I.3.1.2.	042	34	0	34	0
C.I.3.2.	Zboží C.I.3.2.1.+C.I.3.2.2.	043	2 858	-8	2 850	2 179
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby C.I.5.1.+C.I.5.2.+C.I.5.3.	045	0	0	0	17
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.+C.II.3.	046	14 028	-16	14 012	20 329
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+...+C.II.1.3.	047	19	0	19	18
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka C.II.1.4.1.	051	14	0	14	13
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052	5	0	5	5
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy C.II.1.5.2.1.	054	5	0	5	5
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+...+C.II.2.3.	057	14 009	-16	13 993	20 311
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů C.II.2.1.1.+C.II.2.1.2.+C.II.2.1.3.	058	13 685	0	13 685	19 302
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	324	-16	308	1 009
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky C.II.2.4.3.1.+C.II.2.4.3.2.	064	54	0	54	812
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy C.II.2.4.4.1.	065	246	0	246	197
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky C.II.2.4.6.1.+C.II.2.4.6.2.+C.II.2.4.6.3.	067	24	-16	8	0
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+...+C.IV.3.	075	15 898	0	15 898	15 096
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně C.IV.1.1.+C.IV.1.2.	076	17	0	17	41
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech C.IV.2.1.+C.IV.2.2.	077	15 881	0	15 881	15 055
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+...+D.3.	078	229	0	229	393
D.1.	Náklady příštích období D.1.1.	079	214	0	214	353
D.3.	Příjmy příštích období D.3.1.	081	15	0	15	40

Příloha 1: KAMPOS Rozvaha 2023/24 č.1

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulí období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A+B+C+D	38 319	44 543
A.	Vlastní kapitál	A1+A.1.1+A.1.2+A.1.3+A.1.4+A.1.5+A.1.6	28 976	33 160
A.1.	Základní kapitál	A.1.1 + A.1.2	100	100
A.1.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	100	100
A.1.2.	Fondy ze zisku	A.1.1.1 + A.1.1.2	211	186
A.1.3.	Dotace	účty 429, 432	211	186
A.1.4.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.1.1.3 + A.1.1.4	32 809	31 040
A.1.5.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 426, 429	32 809	31 040
A.1.6.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1 - A.1.1 - A.1.2 - A.1.3 - A.1.4 - A.1.5	-4 144	1 834
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	9 201	11 193
B.	Rezervy	B.1.+...+B.n.	116	114
B.1.	Ostatní rezervy	účty 459	116	114
C.	Závazky	C.1.+C.2.+...+C.n.	9 085	11 079
C.1.	Dlouhodobé závazky	C.1.1.+...+C.1.n.	1 250	2 250
C.1.9.	Závazky - ostatní	C.1.9.1.+...+C.1.9.n.	1 250	2 250
C.1.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	1 250	2 250
C.2.	Krátkodobé závazky	C.2.1.+...+C.2.n.	7 835	8 829
C.2.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	2 758	2 915
C.2.6.	Závazky ostatní	C.2.6.1.+...+C.2.6.7.	5 077	5 914
C.2.6.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 301, 333	2 074	2 654
C.2.6.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	1 106	1 385
C.2.6.5.	SNH - daňové závazky a dotace	účty 311, 342, 343, 345, 346, 347	737	501
C.2.6.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	110	301
C.2.6.7.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379	1 050	1 073
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.n.	142	190
D.2.	Výnosy příštích období	účty 384	142	190

Sestaveno dne: 10.3.2025	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, pozemníka
Právní forma s.r.o. účetní jednotky	 KAMPOS KAMPOS, s.r.o. Blatenská 355, 664 34 Kufín IČ: 25546147, DIČ: CZ25546147 www.KAMPOS.cz
Předmět podnikání: Výroba ostatních plastových výrobků	
Psaná:	

Handwritten signature



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



K 31.12.2024

Od: 1.1.2024 Do: 31.12.2024

v tisících Kč

IČ 25546147

Ochodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, M-I se od bydliště

Blanenská 355/117

664 34 Kutim

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			stáváním	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	účty 501, 502	001	
				56 263
II.	Tržby za prodej zboží	účty 604	002	
				27 153
A.	Výkonová spotřeba	A.1.+...+A.n.	003	
				39 296
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	004	
				20 107
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	005	
				10 327
A.3.	Služby	účty 511, 512, 513, 518	006	
				8 862
B.	Změna stavu zůbek vlastní činnosti (+/-)	účty 581, 582, 583, 584	007	
				2
D.	Osobní náklady	D.1.+...+D.n.	009	
				45 769
D.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522, 523	010	
				34 179
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	D.2.1.+D.2.3.	011	
				11 590
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	012	
				11 303
D.2.2.	Ostatní náklady	účty 527, 528	013	
				287
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	E.1.+...+E.n.	014	
				1 857
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	E.1.1.+E.1.2.	015	
				1 864
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	účty 551, 552	016	
				1 864
E.2.	Úpravy hodnot zůbek	účty 559	018	
				-7
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	účty 556, 559	019	
				0
III.	Ostatní provozní výnosy	III.1.+...+III.n.	020	
				326
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	účty 641	021	
				0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	účty 642	022	
				48
III.3.	Jiné provozní výnosy	účty 644, 646, 647, 648, 652	023	
				278
F.	Ostatní provozní náklady	F.1.+...+F.n.	024	
				1 140
F.2.	Prodaný materiál	účty 642	026	
				48
F.3.	Daně a poplatky	účty 531, 532, 538	027	
				37
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	účty 552, 554, 555	028	
				1
F.5.	Jiné provozní náklady	účty 643, 645, 646, 647, 648, 649, 652	029	
				1 054
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I+II+...+III-E-A-B-C-D-E-F.	030	
				-4 322
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1.+...+VI.n.	039	
				344
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 602, 605	041	
				344
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	J.1.+...+J.n.	043	
				156
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	účty 562	045	
				156
VII.	Ostatní finanční výnosy	účty 661, 663, 664, 665, 667, 668, 669, 676	046	
				76
K.	Ostatní finanční náklady	účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	
				87
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV+VI+VII-VIII-G-H-I-J-K.	048	
				177
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		049	
				-4 145
L.	Daň z příjmů	L.1.+...+L.n.	050	
				-1
L.1.	Daň z příjmů splatná	účty 591, 593, 595, 599	051	
				0
				215

Příloha 3: KAMPOS VZaZ 2023/24 č.1

Číslo řádku	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
L.2.	Další z příjmů odložené (+/-) obry řádk	062	20
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L.	063	1 834
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) *** - M.	065	1 834
*	Čistý obrát za účetní období = I. + B. (2023 = I + II + III + IV + V + VI + VII + VIII) (za roku 2023 I + II + III + IV + V + VI + VII + VIII.)	066	83 416

Sestaveno dne: 10.3.2025	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, pozvánka
Právní forma: s.r.o. účetní jednotky	 KAMPOS KAMPOS, s.r.o. Blanenská 355, 664 34 Kulišín IČ: 25546147, DIČ: CZ25546147 www.KAMPOS.cz
Předmět podnikání: Výroba ostatních plastových výrobků	
Funk.: 	

Handwritten signature



Příloha 4: KAMPOS VZaZ 2023/24 č.2

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

otisk podacího razítka

k **31.12.2024**

Od: **1.1.2024** Do: **31.12.2024**

v tisících Kč

IČ: **2 5 5 4 6 1 4 7**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, BSI-II se od bydliště


Blanenská 355/117

664 34 Kuřim

Čísloř.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	001	15 096	16 137
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	002	-4 145	2 069
A.1.	Opravy o nepeňžití operace	A.1.1.+...+A.1.8. 003	1 670	587
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv Umožnění opravné položky k nabytému majetku (+)	004	1 864	1 677
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	005	-6	-759
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	006	0	-96
A.1.5.	Vypočítané nákladové úroky (s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku) (+) Vypočítané výnosové úroky (-)	008	-188	-235
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu (Z + A.1.)	Z + A.1. 010	-2 475	2 656
A.2.	Změna stavu nepeňžitých složek pracovního kapitálu	A.2.1.+...+A.2.4. 011	3 631	1 100
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	012	5 738	2 898
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	013	-1 043	-1 488
A.2.3.	Změna stavu zálohb (+/-)	014	-1 064	-310
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A* + A.2.)	A* + A.2. 016	1 156	3 756
A.3.	Výplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	017	-156	-186
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spoř. a fondů) (+)	018	330	421
A.5.	Zaplacené daň z příjmů a ze domélný daně za minulá období (-)	019	758	-1 042
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.)	A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7. 022	2 088	2 949
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	023	-247	-2 723
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	024	0	96
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	B.1. + B.2. + B.3. 025	-247	-2 627
Peněžní toky z finančních činností				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. nástřené provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	027	-1 000	646
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a na peněžní ekvivalenty	C.2.1.-C.2.6. 028	-39	-2 009
C.2.5.	Příjemné platby na vrub fondů (-)	033	-39	-9

Příloha 5: KAMPOS Přehled o peněžních tocích 2023/24 č.1

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			stejně	minulém
C.2.6.	Výplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společností v. o. s. a komplementáři a k. s. (-)	034	0	-2 000
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	C.1.+ C.2.	-1 039	-1 363
F.	Čistá změna, resp. snížení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	A***+ B***+ C**	802	-1 041
R.	Štáv peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P+F)	P+F	15 898	15 096

Sestaveno dne: 10.3.2025	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	 KAMPOS KAMPOS, s.r.o. Blatenská 355, 664 34 Kufín IČ: 25546147, DIČ: CZ25546147 www.KAMPOS.cz
Předmět podnikání: Výroba estetických plastových výrobků	
Pozn.:	

Handwritten signature



Příloha 6: KAMPOS Přehled o peněžních tocích 2023/24 č.2

ROZVAHA



k 3 1 . 1 2 . 2 0 2 3

v tisících Kč

iČ	2	5	5	4	6	1	4	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Blanenská 355/117

Kuřim

664 34

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	+56 247	+11 704	+44 543	+45 611
B.	SÍMÁ aktiva	+16 876	+11 642	+5 234	+4 160
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	+3 417	+3 026	+391	+536
B.1.2.	Ocenitelná práva	+738	+664	+74	+110
B.1.2.1.	Software	+708	+634	+74	+110
B.1.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	+30	+30	+0	+0
B.1.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	+2 679	+2 362	+317	+426
B.2.	Dlouhodobý hmotný majetek	+13 459	+8 616	+4 843	+3 624
B.2.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	+12 969	+8 549	+4 420	+3 140
B.2.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	+460	+67	+393	+239
B.2.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	+460	+67	+393	+239
B.2.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	+30	+0	+30	+245
B.2.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	+30	+0	+30	+245
C.	Oběžná aktiva	+38 978	+62	+38 916	+41 086
C.1.	Zásoby	+3 537	+46	+3 491	+3 220
C.1.1.	Materiál	+1 270	+13	+1 257	+481
C.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary	+38	+0	+38	+5
C.1.3.	Výrobky a zboží	+2 212	+33	+2 179	+2 734
C.1.3.1.	Výrobky	+0	+0	+0	+12
C.1.3.2.	Zboží	+2 212	+33	+2 179	+2 722
C.1.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	+17	+0	+17	+0
C.2.	Pohledávky	+20 345	+16	+20 329	+21 729
C.2.1.	Dlouhodobé pohledávky	+18	+0	+18	+38
C.2.1.4.	Odložená daňová pohledávka	+13	+0	+13	+33
C.2.1.5.	Pohledávky - ostatní	+5	+0	+5	+5
C.2.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	+5	+0	+5	+5
C.2.2.	Krátkodobé pohledávky	+20 327	+16	+20 311	+21 691
C.2.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	+19 302	+0	+19 302	+21 453
C.2.2.4.	Pohledávky - ostatní	+1 025	+16	+1 009	+238
C.2.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	+812	+0	+812	+0
C.2.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	+197	+0	+197	+181
C.2.2.4.6.	Jiné pohledávky	+16	+16	+0	+57
C.3.	Peněžní prostředky	+15 096	+0	+15 096	+16 137
C.3.1.	Peněžní prostředky v pokladně	+41	+0	+41	+20
C.3.2.	Peněžní prostředky na účtech	+15 055	+0	+15 055	+16 117
D.	Časové rozlišení aktiv	+393	+0	+393	+365
D.1.	Náklady příštích období	+353	+0	+353	+352
D.3.	Příjmy příštích období	+40	+0	+40	+13



Příloha 7: KAMPOS rozvaha 2022/23 č.1

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
Označ.	PASIVA	Běžné účetní období			Minulé období
		Netto			Netto
	PASIVA CELKEM			+44 543	+45 611
A.	Vlastní kapitál			+33 160	+33 335
A.I.	Základní kapitál			+100	+100
A.I.1.	Základní kapitál			+100	+100
A.II.	Fondy ze zisku			+186	+115
A.II.2.	Statutární a ostatní fondy			+186	+115
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)			+31 040	+29 260
A.IV.1.	Nerозdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)			+31 040	+29 260
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			+1 834	+3 860
B.+C.	Cizí zdroje			+11 193	+12 215
B.	Rezervy			+114	+181
B.4.	Ostatní rezervy			+114	+181
C.	Závazky			+11 079	+12 034
C.I.	Dlouhodobé závazky			+2 250	+1 604
C.I.9.	Závazky - ostatní			+2 250	+1 604
C.I.9.3.	Jiné závazky			+2 250	+1 604
C.II.	Krátkodobé závazky			+8 829	+10 430
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy			+0	+7
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů			+2 915	+3 937
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			+0	+214
C.II.8.	Závazky ostatní			+5 914	+6 272
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům			+2 654	+2 965
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění			+1 385	+1 542
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace			+501	+960
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní			+301	+113
C.II.8.7.	Jiné závazky			+1 073	+692
D.	Časové rozlišení pasiv			+190	+61
D.2.	Výnosy přitřích období			+190	+61

Sestaveno dne: 2.4.2024	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma: s.r.o.	
První účetní jednotky:	
Předmět podnikání: Výroba ostatních plastových výrobků	
Pozn.:	



Příloha 8: KAMPOS rozvaha 2022/23 č.2

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



K 3 1 . 1 2 . 2 0 2 3

Od: 1.1.2023 Do: 31.12.2023

v tisících Kč

IČ: 2 5 5 4 6 1 4 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Blanenská 355/117

Kuřim

664 34

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		skedovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	+73 899	+81 952
II.	Tržby za prodej zboží	+23 906	+29 123
A.	Výkonová spotřeba	+36 914	+41 131
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	+17 627	+22 535
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	+7 578	+6 678
A.3.	Služby	+11 709	+11 918
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-20	+95
D.	Osobní náklady	+57 916	+62 945
D.1.	Mzdové náklady	+43 424	+47 216
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	+14 492	+15 729
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	+14 166	+15 407
D.2.2.	Ostatní náklady	+326	+322
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	+985	+1 248
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	+1 677	+1 256
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	+1 677	+1 256
E.2.	Úpravy hodnot zásob	+40	-8
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-732	+0
III.	Ostatní provozní výnosy	+1 185	+1 020
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	+96	+290
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	+273	+301
III.3.	Jiné provozní výnosy	+816	+429
F.	Ostatní provozní náklady	+1 503	+1 987
F.2.	Přidaný materiál	+273	+207
F.3.	Daně a poplatky	+39	+35
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-66	-84
F.5.	Jiné provozní náklady	+1 257	+1 829
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	+1 692	+4 689
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	+461	+124
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	+461	+124
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	+186	+99
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	+186	+99
VII.	Ostatní finanční výnosy	+177	+170
K.	Ostatní finanční náklady	+75	+162
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	+377	+33
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	+2 069	+4 722
L.	Daň z příjmů	+235	+862
L.1.	Daň z příjmů splatná	+215	+843



Příloha 9: KAMPOS VZaZ 2022/23 č.1

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
L2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	+20	+19
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	+1 834	+3 860
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	+1 834	+3 860
*	Čistý obrát za účetní období = L + II + III + IV + V + VI + VII.	+99 628	+112 389

Sestaveno dne: 2.4.2024	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	
Předmět podnikání: Výroba ostatních plastových výrobků	
Pozn.:	



Příloha 10: KAMPOS VZaZ 2022/23 č.2

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH



k 3 1 . 1 2 . 2 0 2 3
 Od: 1.1.2023 Do: 31.12.2023
 v tisících Kč
 IČ: 2 5 5 4 6 1 4 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAMPOS, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČ-I se od bydliště

Blanenská 355/117

Kuřim

664 34

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	+16 137	+11 369
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	+2 069	+4 722
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	+587	+850
A.1.1.	Ódpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv Úmožnění opravné položky k nabytému majetku (+/-)	+1 677	+1 256
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	-759	-91
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-)	-96	-290
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku) (+) Vyúčtované výnosové úroky (-)	-235	-25
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu (Z + A.1.)	+2 656	+5 572
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	+1 100	+4 518
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	+2 898	+5 833
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	-1 488	-2 631
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-310	+1 316
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A* + A.2.)	+3 756	+10 090
A.3.	Vypáčené úroky s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	-186	-99
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spot. a fondů) (+)	+421	+124
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	-1 042	-1 102
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.)	+2 949	+9 013
Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 723	-2 283
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	+96	+290
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	-2 627	-1 993
Peněžní toky z finančních činností			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	+646	+157
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a na peněžní ekvivalenty	-2 009	-2 409
C.2.5.	Příjemné platby na vrub fondů (-)	-9	-9



Příloha 11: KAMPOS přehled o peněžních tocích 2022/23 č.1

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCIÍCH (CASH-FLOW)	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
C.2.6.	Vyplocené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společností v. o. s. a komplementářů u k. s. (-)	-2 000	-2 400
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	-1 363	-2 252
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	-1 041	+4 768
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P+F)	+15 096	+16 137

Sestaveno dne: 2.4.2024	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma: s.r.o. účetní jednotky: Předmiot podnikání: Výroba ostatních plastových výrobků	
Pozn.:	



Příloha 12: KAMPOS přehled o peněžních tocích 2022/23 č.2

13. ZÁVAZKY K ÚVĚROVÝM INSTITUCÍM

Druh	Zůstatek 31.12.2024	Předpokládaná splátka za úč. období 2025	Úroková sazba	Výše měsíčních splátek	Datum první splátky	Datum poslední splátky
Investiční úvěr	2 325 tis. EUR	300 tis. EUR	Variabilní část úrokové sazby vázaná na indikátor 3M EURIBOR + přirážka 2,20% p.a.	25 tis. EUR plus úroky	31.10.2022	30.09.2032
Účelový úvěr - VZV	180 tis. Kč	126 tis. Kč	3,31%	11 tis. Kč	11.06.2021	31.05.2026
Účelový úvěr – Ford Tourneo Custom	326 tis. Kč	183 tis. Kč	4,09%	16 tis. Kč	22.10.2021	30.09.2026
Účelový úvěr - Citroen Jumper	485 tis. Kč	139 tis. Kč	6,80%	14 tis. Kč	30.04.2023	31.03.2028
Účelový úvěr - Audi Q8	1 490 tis. Kč	450 tis. Kč	6,60%	45 tis. Kč	28.02.2023	31.01.2028
Účelový úvěr – Audi Q7	1 628 tis. Kč	328 tis. Kč	5,40%	34 tis. Kč	31.07.2024	30.06.2029

Příloha 13: KAMPOS logistics závazky k úvěrovým institucím