

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Finanční analýza FK Teplice, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracoval:

Viliam Valúch

Praha, březen 2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Podpis

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu RNDr. Bohumíru Štědroňovi, Csc. za poskytnuté a velmi cenné rady při vypracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Františku Hrdličkovi, řediteli společnosti FK Teplice, za poskytnutí informací a materiálu pro tvorbu práce. Za podporu při psaní děkuji své rodině a svým blízkým.

Abstrakt

Název: Finanční analýza FK Teplice, a.s.

Cíle: Hlavním cílem práce je na základě teoretických poznatků, vlastních výpočtů a vypracovaných prognóz zhodnotit současnou finanční situaci prvoligového fotbalového klubu a navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení tohoto stavu a zároveň předpovědět možný vývoj vybraných ukazatelů do budoucna.

Metody: Praktická část se skládá z popisu současné finanční situace, která vznikla na základě analyzování veřejně přístupných dat, respektive z účetních výkazů FK Teplice. Následně je tato finanční situace zanalyzována ve spolupráci s teoretickými základy. Poslední částí je tvorba prognóz, která vznikla podle vývoje vybraných ukazatelů, pomocí matematických funkcí a podle prognostických metod, které jsou součástí teoretického základu práce.

Výsledky: Aplikování finanční analýzy na podnik ve sportovním prostředí přináší řadu rozdílných a charakterizujících výsledků. Při takových výsledcích by docházelo v jiných odvětví právě k odchodu z odvětví anebo k radikálnímu snižování nákladů či zaměstnanosti. Finanční analýza vypovídá o klubu jako finančně stabilním a to i přes dlouho trvající vykazovanou ztrátu. Prognóza tržeb ukazuje možný nárůst tržeb podle parabolické funkce, zisk / ztráta by se mohly nadále lineárně snižovat.

Klíčová slova: sport, fotbalový klub, finanční analýza, prognóza

Abstract

Title: Financial analysis of FK Teplice

Objectives: The main objective of this work is to evaluate the current financial situation of FK Teplice on the basis of theoretical findings, proper calculations and prognoses and propose potential measures to improve the current state of affairs and simultaneously predict the potential progress of selected indicators in the future.

Methods: The practical part of the work consists of the description of the current financial situation resulting from analysing publicly accessible data – balance sheets of FK Teplice. This financial analysis is further analysed with the help of the theoretical basis. The last part consists of the formation of prognoses derived from the development of selected indicators with the help of mathematical functions and prognostic methods which are part of the theoretical basis of the work.

Results: The application of the financial analysis to an organisation in sports environment presents a number of different and characteristic results. In other sectors such results would be a reason for the abandonment of the said sector or a cause for radical decrease in expenses or lowering the number of employees. The financial analysis presents the club as financially stable despite showing a long-term loss. The sales prognosis shows a potential increase in sales due to the parabolic function, there is a possibility of a linear decrease of profit / loss in the future.

Key words: sport, football club, financial analysis, prognosis

OBSAH

1	Úvod	- 10 -
2	Cíle a úkoly	- 12 -
3	Sport, podnik a sportovní prostředí	- 13 -
3.1	Sport	- 13 -
3.2	Podnik a sportovní prostředí	- 14 -
4	Finanční analýza – předmět	- 16 -
4.1	Účel a cíle finanční analýzy	- 16 -
4.2	Uživatelé finanční analýzy	- 17 -
4.2.1	Externí finanční analýza	- 17 -
4.2.2	Interní finanční analýza	- 17 -
4.3	Zdroje informací pro finanční analýzu	- 18 -
4.3.1	Rozvaha	- 18 -
4.3.2	Výkaz zisků a ztrát	- 19 -
4.3.3	Výkaz cash flow	- 19 -
4.3.4	Příloha k účetní závěrce	- 19 -
4.3.5	Výroční zpráva	- 20 -
4.4	Bilanční pravidla	- 20 -
4.4.1	Zlaté bilanční pravidlo financování	- 20 -
4.4.2	Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika	- 20 -
4.4.3	Zlaté pari pravidlo	- 20 -
4.4.4	Zlaté poměrové pravidlo	- 21 -
4.5	Metodické přístupy a nástroje	- 21 -
4.5.1	Analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza)	- 21 -
4.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	- 22 -
4.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	- 23 -
4.5.4	Analýza soustav ukazatelů	- 28 -

5	Prognózy a prognostické metody	- 30 -
5.1	Prognostika	- 30 -
5.2	Prognózy	- 31 -
5.3	Prognostické metody	- 32 -
5.4	Procesuální metoda – extrapolace trendů a časové řady	- 32 -
5.4.1	Lineární trendy – proložení přímkou	- 32 -
5.4.2	Exponenciální trendy.....	- 33 -
5.4.3	Parabolické trendy.....	- 33 -
5.4.4	Logistické křivky	- 33 -
6	Metodologie	- 34 -
6.1	Metody získání dat	- 34 -
6.1.1	Výroční zprávy.....	- 34 -
6.1.2	Výpočet ukazatelů.....	- 34 -
6.1.3	Prognózy.....	- 34 -
6.2	Organizace analýzy	- 35 -
6.3	Analýza dat	- 35 -
6.4	Shrnutí postupu řešení	- 35 -
7	FK Teplice.....	- 37 -
7.1	Historie	- 38 -
7.2	Současnost	- 39 -
7.3	Management klubu	- 40 -
7.4	Teplice a okolí.....	- 43 -
8	Finanční analýza FK Teplice	- 45 -
8.1	Bilanční pravidla.....	- 46 -
8.1.1	Zlaté bilanční pravidlo.....	- 46 -
8.1.2	Zlaté pravidlo vyrovnání rizika.....	- 47 -
8.1.3	Zlaté pari pravidlo	- 47 -

8.2	Horizontální a vertikální analýza rozvahy.....	- 48 -
8.2.1	Aktiva	- 49 -
8.2.2	Pasiva	- 52 -
8.3	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	- 55 -
8.3.1	Výkaz zisků a ztrát	- 56 -
8.4	Analýza poměrových ukazatelů	- 58 -
8.4.1	Ukazatele rentability	- 58 -
8.4.2	Ukazatele likvidity	- 60 -
8.4.3	Ukazatele aktivity	- 61 -
8.4.4	Ukazatele zadluženosti.....	- 62 -
8.4.5	Ukazatele produktivity	- 63 -
8.5	Du Pontův rozklad.....	- 63 -
8.6	Analýza čistého pracovního kapitálu	- 64 -
9	Prognózy	- 66 -
9.1	Lineární trend – proložení přímkou	- 66 -
9.2	Exponenciální trend.....	- 67 -
9.3	Parabolický trend	- 68 -
10	Zhodnocení výsledků finanční analýzy a prognóz.....	- 70 -
10.1	Finanční analýza	- 70 -
10.1.1	Poznatky z analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát.....	- 70 -
10.1.2	Poznatky z analýzy poměrových ukazatelů.....	- 71 -
10.2	Analýza a výběr prognózy	- 71 -
11	Závěr	- 72 -
	Seznam literatury	- 7 -
	Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována. - 75 -

1 Úvod

V dnešní době se hlavní složkou řízení podniku stal finanční management. Tento trend je opodstatněn vleklou finanční a hospodářskou krizí, která se napříč mnoha odvětvími odrazila v zániku mnoha podniků nebo minimálně velkými úsporami. Právě tento fakt dostal do popředí důležitost finančního řízení a kontrolu finanční situace. Podniky se začaly zabývat hodnocením svého celkového stavu, začaly hledat nerovnosti v hospodaření a snažily se předcházet situacím, které by mohly způsobit negativní dopad na podnik.

Hlavním nástrojem pro posouzení zdraví podniku se stala finanční analýza, která především v dnešní době pomáhá předcházet možným potížím a zároveň být napřed v konkurenčním prostředí a posilovat svoji pozici na trhu. Hlavním cílem finanční analýzy je komplexní posouzení finanční situace. Slouží k zhodnocení minulosti, současnosti a v součinnosti s jinými veličinami i na prognózování budoucnosti.

Finance se točí také ve sportu, kolem všech sportovních odvětví. Jedním z nejsledovanějších, ba i dokonce nejsledovanějším sportem je fotbal. Každé přestupní období padají peněžní rekordy za nové posily do týmu. Také se každý rok zveřejňuje žebříček s nejvíce výdělečnými kluby na světě. V českých poměrech se jedná mnohdy o astronomické částky.

Ve své práci se pokusím aplikovat finanční analýzu na český profesionální fotbalový klub FK Teplice a.s. Sportovní prostředí se jistě velmi odlišuje od výrobního odvětví a hospodářská krize, která v posledních letech ovlivňovala podniky po celém světě, působila i zde zcela odlišně. Důležitým rozdílem mezi těmito dvěma odvětvími je, že u sportovního klubu neplatí pravidlo maximalizace zisku, nýbrž dosažení maximálního výsledku ve sportovním soupeření. Zároveň budu aplikovat finanční analýzu na klub v českém prostředí, ve kterém většina klubů naráží na problém financování a ekonomické stability.

Celá práce je rozdělena do několika částí, které se postupně zabývají vybraným tématem. Teoretická část je zaměřena na podložení dané problematiky odbornou literaturou. Je zde i prostý pohled na sport a na podnik ve sportovním prostředí, jelikož profesionální klub funguje jako obchodní podnik. Hlavní část se skládá z obecného charakterizování finanční analýzy a popisem vybraných ukazatelů, kterými se budu zabývat. Metodologická část informuje o metodách, které jsou použity

pro vypracování praktické části. Praktická část se zabývá výpočty a hlavně výsledky, které mi ve spolupráci s teoretickou částí pomáhají k lepšímu charakterizování a zhodnocení finanční situace sledovaného klubu. Zároveň mi tyto výsledky poslouží k tvorbě prognózy vývoje vybraného ukazatele do budoucnosti.

2 Cíle a úkoly

Jak již bylo zmíněno, finanční management je v dnešní době jednou z nejdůležitějších složek řízení podniku, zároveň prosperující a zdravý podnik je lákadlem pro věřitele a investory, kteří by rádi výhodně investovali své prostředky. Základní podmínkou pro naplnění takového předpokladu je kvalitní zpracování všech finančních ukazatelů a jejich dobré prognózování do budoucna. Hlavním cílem této práce je tedy komplexně zpracovat tyto ukazatele a zhodnotit finanční situaci ve fotbalovém klubu FK Teplice a.s. Při sestavování finanční analýzy budu vycházet ze sekundárních zdrojů informací, z tzv. výročních zpráv, které jsou veřejně přístupné. Na základě získaných výsledků se budu snažit vyvodit závěry, které budou nápomocny k lepšímu pochopení fungování podniku ve sportovním prostředí. Dílčím cílem bude sestavení prognózy do budoucnosti na základě získaných dat z účetních výkazů. Po shromáždění veškerých informací, údajů a jejich vzájemnou syntézou, vyvodím a navrhnou možná opatření a popíši současnou situaci v klubu.

Na základě výše uvedených cílů jsem si stanovil následující dílčí úkoly, které mi budou nápomocny, tak abych jich mohl dosáhnout:

- Vymezení základních pojmů a zasazení daného tématu do teoretického rámce, který vychází na základě studia odborné literatury zabývající se zkoumanou problematikou, finanční analýzou.
- Na základě studia literatury sestavit vhodnou osnovu pro finanční analýzu.
- Metodologicky podložit výsledky v praktické části
- Představení fotbalového klubu FK Teplice a.s., stručně zmínit historii klubu a jeho současnou situaci, popsat organizační strukturu klubu
- Vypracování finanční analýzy a její aplikování na vybraný klub
- Zpracování veškerých výsledků, tvorba tabulek a grafů pro lepší přehlednost a jednotlivé grafy a tabulky popsat pro lepší pochopitelnost výsledků
- Na základě získaných dat vytvořit prognózu vývoje vybraných ukazatelů do budoucnosti
- Syntézu všech získaných údajů, které jsem získal svými vlastními výpočty, a zhotovení hodnocení současné finanční situace s návrhem vývoje do budoucnosti, popřípadě návrh na zlepšení finanční situace klubu

3 Sport, podnik a sportovní prostředí

Před aplikací samotné finanční analýzy na vybraný fotbalový klub, je potřeba definovat prostředí a důležité definice, ve kterých se klub pohybuje. Jedná se sice o prostředí, které je nám všem jistě velmi blízké, avšak „*sport jako odvětví je velmi široký a rozporuplný jev*“¹. Už jen z důvodu, že se mu věnuje široká vrstva lidí na nejrůznějších úrovních a s nejrůznějšími cíli či motivací. Vzpomeňme, že se sport dá rozlišovat podle úrovně a poslání na sport masově rekreační, sport výkonnostní a sport vrcholový.²

Důležitým pojmem v této části kapitoly bude také podnik, jeho propojení a rysy ve sportovním prostředí. Zjednodušeně řečeno se v rámci sportu nezakládají podniky s cílem zisku, ale s cílem dosáhnout něčeho jiného, co může uspokojit a naplňovat majitele, ale i ostatní. Když už byla zmínka o klubu fotbalovém, jistě všechny kluby působící od nejnižších až po nejvyšší soutěže nefungují na stejném způsobu.

3.1 Sport

Sport je jistě celospolečenský fenomén, kterému se věnuje, ať už v pasivní nebo aktivní roli, většina lidí po celém světě a působí nejen jakási pohybová činnost, ale také jako způsob poznávání nových koutů světa, přátel nebo může mít jiné, například mírové poslání. Kdybychom chtěli pro slovo sport přiřadit určitou jednu univerzální definici, tak bychom ji jistě nevymysleli. Jedná se o opravdu široký a společenský jev, který zasahuje do více kategorií nebo odvětví běžného poznání. Pokud bychom měli vysvětlit původ slova sport, tak ten se odvozuje z latinského slova „disportare“ a starofrancouzského slova „le désporter“, což po přeložení znamená bavit se, příjemně trávit volný čas.³ Ale samozřejmě postupným vývojem napříč historií se začal sport vztahovat na stále širší pojem. Zjednodušeně řečeno, v počátcích sport sloužil jako zábava a zpestření volné chvíle bez záměru ekonomicky zbohatnout až do dnešní doby, kdy sport je nutné klasifikovat a dělit do různých kategorií podle různých kritérií a jiných cílů.

¹ NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000. s. 19.

² DOVALIL, J. a kol. *Malá encyklopedie sportovního tréninku*. Praha: Olympia, 1992. s. 11.

³ NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000. s. 13.

Z hlediska klasifikace sportu, které je dle mého názoru velmi opodstatněné, je rozdělení sportu na aktivní účastníky a pasivní účastníky. Z hlediska aktivních účastníků, participantů, pak ještě na institucionalizované a neinstitucionalizované. Co se týče pasivních účastníků, diváků, tak zde je dobré si uvědomit, že i člověk, který se sportu nevěnuje v aktivní roli, se může o sport zajímat. V tomto smyslu je myšleno například členství ve fanouškovské základně klubu nebo jako divák u TV. Dalším typem může být organizátor sportovních soutěží nebo prodejce sportovních potřeb, v podstatě se jedná o podnikatele, který má za hlavní cíl dosáhnouti zisku z prodeje a který se o sport nemusí ani moc zajímat, ale stal se jeho součástí. I v případě sázkařů a sázkařských společností, které stojí na samém kraji sportu, ale skoro až přímo s ním souvisejí. Tímto lze náznakem vysvětlit, že sport se stal ekonomickou kategorií.⁴

Avšak veškeré jednotlivé články této klasifikace se mezi sebou prolínají a je velmi těžké hledat jedno přesné vymezení. Důvodem může být historický vývoj, financování sportu státem nebo také vznik sportu jako ekonomického odvětví. Z hlediska profesionálního sportovního klubu, jakým FK Teplice jsou, bych ho podle dané klasifikace zařadil do organizovaných institucionalizovaných aktivních účastníků působícího v profesionálních soutěžích.

3.2 Podnik a sportovní prostředí

Pokud zmíním slovo podnik, tak si zjednodušeně představím určitou společnost, která vyrábí své zboží a prodává ho svým odběratelům, nebo podnik, který se zabývá distribucí nějaké služby, nebo zprostředkování nějakého obchodu. Všechny tyto podniky se snaží získat jednoznačně zisk. Vznikají za jistým účelem a s nějakým cílem, který si před svým založením stanoví. Jedna z definic podniku nahlíží na podnik jako „*na kombinaci výrobních faktorů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů. Mezi základní výrobní faktory patří práce, investiční majetek a materiál.*“⁵. Otázkou tedy je, jak je podnik chápán ve sportovním prostředí a jak v něm funguje.

Ve sportovním prostředí je podnik třeba chápat trochu odlišně. V podstatě, když se zamyslím, tak při založení klubu jako podniku mi nejde o dosažení co možná

⁴ NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000. s. 15-17.

⁵ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. s. 17.

nejvyššího zisku, ale o to, aby klub disponoval na co nejvyšších příčkách. V tomto případě je nutné do klubu investovat nemalé částky, aby se mi v budoucích letech za dosažení trofejí vrátily, jelikož právě ziskem titulu mistra ligy získávám určité dotace, tím se odvíjí i vstup do evropských pohárů, které jsou pro mnohé kluby velmi očekávanou finanční injekcí. Zajímavostí a zároveň zvláštností je, že v případě založení klubu nepřináší žádný užitek svým majitelům ani fanouškům, ale až v době konání různých soutěží a lig přináší určitý užitek a realizuje se ekonomická činnost.

Ve sportovním prostředí se podnik v mnoha aspektech zcela odlišuje od ostatních odvětví. Za zmínku stojí, že v případě zákazníků podniku zde vystupují fanoušci, kteří jsou s klubem spjati. Fanoušci tvoří příjmy klubu ze vstupného, prodeje permanentek, propagačního materiálu a v případě jednoho prohraného utkání nedělají závěry, že už nechtějí mít s klubem nic společného, právě naopak mu fandí, aby klub dosáhl lepšího umístění.

Odlišná je i konkurence ve sportovním prostředí. Zde probíhá s jinými ligovými soutěži a hlavně mezi jinými sporty. V jedné lize si kluby konkurují svým umístěním, ale v případě, kdy se střetnou, tak právě duel mezi sebou jim přináší to hlavní a tím jsou příjmy. Například konkurencí může být časové kolísání mezi více sportovními utkáními v jednom městě, například fotbalu a hokeje.

Výše bylo předpokládáno, že se jedná o klub profesionální, nikoliv dobrovolný nebo amatérsky organizovaný celek. Ale obecně řečeno jsou sportovní kluby právníckými osobami. V České republice vznikají kluby především jako občanská sdružení podle zákona č.83/90 Sb. O sdružování občanů. Já se budu zabývat klubem, který vznikl a funguje na bázi obchodní společnosti, pro které platí jiná pravidla, řídí se obchodním zákoníkem. Můžete to být buď společnost s ručením omezeným, nebo akciová společnost, která je v České republice závaznou formou pro profesionální fotbalové kluby.⁶

Při posuzování podniku ve sportovním prostředí je potřeba se na něj dívat odlišně než na podniky z jiného odvětví. Hlavním aspektem je zisk, který nemusí být v případě fotbalového klubu brán jako jeden z hlavních cílů, proto je potřeba i odlišně pohlížet na finanční analýzu, která také nemusí korespondovat s podniky z jiného podnikatelského prostředí.

⁶ KOVÁŘ, David. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ : poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2011. s. 5.

4 Finanční analýza – předmět

Finanční analýza slouží jako metoda hodnocení finanční výkonnosti firmy, zabývá se tedy finanční stránkou podniku. Podává zprávu o hospodaření podniku a je důležitá při určování silných a slabých stránek podniku k určení podnikatelské strategie. Během analýzy se sbírají potřebná data, která se mezi sebou poměřují navzájem, hledají se mezi nimi souvislosti a určuje se jejich vývoj.⁷ V podstatě nám podává informace o finančním zdraví podniku a zároveň tak pomáhá předejít momentu, kdy se může firma ocitnout v nejistotě.⁸

Je jedním ze čtyř hlavních nástrojů finančního managementu, který je definován jako subjektivní ekonomická činnost zabývající se na jedné straně shromažďováním veškerých peněžních prostředků podniku a na druhé straně jejich alokací. Ostatní nástroje finančního managementu jsou finanční rozhodování, finanční plánování a finanční kontrola.⁹

Na základě těchto informací se dá dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření podniku, které představují podklad pro rozhodování managementu firmy o budoucím finančním plánu. Slouží také pro zjištění konkurenční síly podniku a je pomocným měřítkem atraktivity pro investory. Je vhodným nástrojem pro stanovení diagnózy pro podnik.¹⁰

4.1 Účel a cíle finanční analýzy

Finanční analýza je nástrojem pro poměrně přesné získání informací o událostech minulých a právě bez poznání minulosti, jejího analyzování a vyvození závěrů nelze ve vztahu k budoucnosti činit kvalifikované závěry v souvislosti s výkonností podniku. Tudíž se jedná o velmi cenný analytický nástroj sloužící pro předpověď budoucích podnikatelských strategií.¹¹

Finanční analýza slouží k posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku, k analýze dosavadního vývoje podniku, komparaci výsledků analýzy v prostoru,

⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 3.

⁸ *Gerencie, Colombia*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero>>

⁹ PATÁK, Milan. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1997. s. 17-20.

¹⁰ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, v. s. 4.

¹¹ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, s. 12.

k analýze vztahů mezi ukazateli, poskytnutí informací pro rozhodování do budoucna, zda má firma dostatek peněz na splnění povinností, k analýze variant budoucího vývoje a k výběru nejvhodnější varianty a vytvoření návrhů pro finanční plánování.¹² To vše je nezbytné k tomu, aby podnik dosáhl svého cíle. Může být použita k posouzení životaschopnosti podniku a jak dál podnik řídit, aby získal odpovídající zisk při stanovených rizicích.¹³

4.2 Uživatelé finanční analýzy

Každý z uživatelů má jiný subjektivní zájem o informace získané z finanční analýzy. Obecně je dělíme do dvou základních skupin, na uživatele externí a interní, pro které je i analýza stejně pojmenována.

4.2.1 Externí finanční analýza

Tato analýza se zakládá na získaných informacích z veřejně dostupných zdrojů. Externí uživatelé analýzy jsou potenciální investoři, věřitelé, odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, stát a konkurence. Tyto jednotlivé subjekty mají určitý záměr těžit ze získaných dat.¹⁴

Investoři zjišťují, zda je efektivní investovat svůj kapitál do podniku. Věřitelé se naopak snaží zjistit míru výnosnosti a míru rizika vlastního vloženého kapitálu. Odběratelé se zaměřují na likviditu podniku, aby případně našli přijatelnou alternativu. Dodavatelé zajímá solventnost podniku neboli jeho schopnost splácet své závazky. Zaměstnanci se zajímají o hospodaření podniku s cílem zachovat si vlastní pozici. Stát především provádí ze získaných informací kontrolu daňových povinností a konkurenční podniky ho provádějí za účelem srovnání jednotlivých výsledků firem v daném odvětví.

4.2.2 Interní finanční analýza

Tato analýza vychází nejen ze zdrojů veřejně dostupných, ale také na základě interních informací podniku, které nejsou běžně dostupné. Těmito zdroji zpravidla disponují

¹² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. v, s. 4.

¹³ MOYER, R a R MOYER. *Contemporary financial management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, c2012, p. 70.

¹⁴ KISLINGEROVÁ, Eva a Emil VACÍK. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 48 – 50.

manažeři podniku, kteří pak sestavují finanční plán. Mezi interní zdroje patří například podnikové kalkulace, finanční a manažerské účetnictví. Právě na základě kombinace obou zdrojů dochází k odhalení silných a slabých stránek firmy, které umožňují lépe chránit podnikové zdraví a předcházet krizovým situacím. Velikou výhodou těchto zdrojů je jejich průběžná dostupnost pro manažery, kteří s nimi mohou bezprostředně pracovat. Na druhou stranu nevýhodou externích zdrojů je právě omezený přístup k informacím, neboť k účetní závěrce dochází pouze jednou ročně.¹⁵

4.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Výchozím zdrojem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, které jsou součástí již zmíněné účetní závěrky. Tyto výkazy tvoří převážnou část vstupních informací. Mezi účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a příloha. Nevýhodou těchto výkazů je, že zachycují pouze minulost, v podstatě vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, jedná se o veličiny stavové nebo tokové. Nedávají nám žádný výhled do budoucna.¹⁶

4.3.1 Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních účetních výkazů podávající přehled o majetku, kterým společnost disponuje, neboli aktivech, a zdrojích, za které byl pořízen, tzv. pasivech. Sestavuje se jednou ročně k určitému datu, zpravidla ke konci účetního období. Zachycuje veličiny stavové, kde je k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu. Odráží úspěšnost managementu při získávání zdrojů pro financování na jedné straně a na druhé straně do jakých aktiv byly zdroje alokovány.¹⁷

Aktiva jsou uspořádána v rozvaze podle likvidity, vždy začíná nejméně likvidní položka, a dělí se na aktiva stálá a oběžný majetek. Pasiva se rozlišují podle typu vlastnictví na vlastní a cizí. A „*aby podnikatel věděl, jak se mu daří hospodařit, musí*

¹⁵ KISLINGEROVÁ, Eva a Emil VACÍK. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 51.

¹⁶ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 15.

¹⁷ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 15.

*neustále bilancovat jednak svůj majetek, jednak výsledky svého hospodaření*¹⁸, proto musí v rozvaze platit bilanční rovnice:

Suma AKTIV (netto) = suma PASIV

4.3.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je povinnou součástí účetní závěrky, informuje o hospodářském výsledku, kterého firma dosáhla za sledované minulé období. Někdy je též nazývána jako výsledovka. Odráží úspěšnost managementu ve využívání majetku společnosti a kapitálu, který do společnosti vlastníci nebo věřitelé vložili. Obsahuje tokové veličiny, proto při provádění analýzy v průběhu roku se tento fakt musí respektovat a výkonnost firmy porovnat vždy se srovnatelným obdobím v minulosti.¹⁹

Nevýhodou tohoto výkazu je, že nedokáže posoudit správně platební schopnost podniku. Na jednu stranu podnik může mít vysoké tržby i vykazovat zisk, ale ve skutečnosti mohou být příjmy a stav peněžních prostředků nízké. Důležitý je proto ještě tedy výkaz cash flow, neboli pohyb peněžních prostředků.

4.3.3 Výkaz cash flow

Jak již bylo řečeno výše, tento výkaz slouží k posouzení likvidity společnosti. Posláním tohoto výkazu je zachytit, kde peněžní prostředky vznikly a jak byly použity. Zachycuje veličiny tokové. Je důležitý právě pro řízení likvidity, jelikož vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením a také vzniká rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením. Nazývá se také přehledem o peněžních tocích.²⁰

4.3.4 Příloha k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce doplňuje informace obsažené v rozvaze, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. Uvádí taková data, která výše zmíněné výkazy neobsahují a která pomáhají k lepšímu vysvětlení daných skutečností.²¹

¹⁸ NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 167.

¹⁹ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 15.

²⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. s. 330.

²¹ KISLINGEROVÁ, Eva a Emil VACÍK. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 76.

4.3.5 Výroční zpráva

Jedná se o dokument, který přináší komplexní informace o vývoji podniku za účetní období. Podnik ve své výroční zprávě informuje o finanční situaci, podnikatelské činnosti a výsledcích hospodaření za uplynulé účetní období a o vyhlídkách budoucího vývoje finanční situace, podnikatelské činnosti a očekávaných výsledků hospodaření.

4.4 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou souborem doporučení, která pomáhají manažerům řídit společnost, s cílem dosáhnout dlouhodobé finanční rovnováhy a stability. Jsou základními ukazateli, které poskytují odpověď za úspěšnost podnikatelských aktivit. Představuje jakýsi návod, jakým by podnik měl financovat své kapitálové potřeby. Mezi základní bilanční pravidla patří:²²

4.4.1 Zlaté bilanční pravidlo financování

Jedná se o obecné doporučení, aby byl dlouhodobý majetek financován především vlastním kapitálem a z dlouhodobých cizích zdrojů a oběžná aktiva z krátkodobých cizích zdrojů. V případě použití cizích zdrojů hrozí riziko finančních problémů.

4.4.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Říká, že vlastní zdroje by měly převyšovat hodnotu cizích zdrojů. To znamená, že vlastníci nesou minimálně stejné riziko, jako věřitelé. V praxi je mnohdy postupováno s většími riziky pro věřitele. V případě, že rentabilita vlastního kapitálu převyšuje úrok z cizího kapitálu, dochází k jevu, který se označuje jako pákový efekt.

4.4.3 Zlaté pari pravidlo

Jedná se o rozšíření zlatého pravidla financování. V podstatě doporučuje, aby společnost užívala tolik vlastního kapitálu, aby pokrývalo potřebu stálých aktiv. V ideálním případě by měl být vlastní kapitál o něco nižší pro prostor k financování dlouhodobým cizím kapitálem, protože část stálých aktiv je kryta i z cizích zdrojů.

²² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 28.

4.4.4 Zlaté poměrové pravidlo

Toto pravidlo říká, že z hlediska dlouhého období by nemělo být tempo růstu investic vyšší než tempo růstu tržeb. Zjednodušeně řečeno by nemělo dojít k tomu, že výnosnost investice bude nižší než náklady na ni spojené.

4.5 Metodické přístupy a nástroje

Podstatou finanční analýzy je výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou vypovídací schopnost ke zkoumané ekonomické realitě. Tyto ukazatele mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, případně mohou být i bezrozměrné.²³

4.5.1 Analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza)

Absolutní ukazatele vyjadřují základní podklady pro hodnocení výkonnosti podniku. Data pro jejich určení získáváme v účetních výkazech. Pokud vyjadřují určitý stav, například stav k určitému datu, jedná se o veličiny stavové, příkladem je právě rozvaha. Naopak výsledovka a výkaz cash flow vyjadřují veličiny tokové, stav údajů za určitý interval, například tržby za uplynulý fiskální rok. Prvním krokem finanční analýzy je tedy horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů.

4.5.1.1 Horizontální analýza

Zaměřuje se na sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase, ale také na zjištění jejich procentuální změny. Tato analýza je nazývána podle toho, že jednotlivé změny položek se sledují po řádcích, tudíž horizontálně. Aby metoda měla lepší vypovídací schopnost, je nutné porovnávat více časových období. Tato analýza používá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku.²⁴

²³ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 12.

²⁴ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 13.

4.5.1.2 Vertikální analýza

Zjednodušeně se jedná o takzvanou procentní analýzu, při které se v účetních výkazech postupuje vertikálně v jednotlivých sloupcích (letech) odshora dolů, při čemž je stanovena jedna základní veličina. Díky vertikální analýze se dozvídáme o hospodářské struktuře podniku, která napovídá o ekonomické stabilitě podniku.²⁵

4.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pomocí absolutních ukazatelů lze vypočítat i další vybrané charakteristiky takzvané rozdílové ukazatele, které slouží zejména k analýze likvidity podniku a jsou označovány jako finanční fondy. Jeden z nejvýznamnějších ukazatelů se nazývá čistý pracovní kapitál.²⁶

4.5.2.1 Čistý pracovní kapitál

Představuje část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. Rozlišují se dva přístupy k výpočtu tohoto ukazatele.²⁷

- První je brán jako vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv, z pozice finančního manažera. Představuje tedy tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Představuje jakýsi finanční polštář, který podniku dovoluje zachovat si příznivý chod, i přes působení nepříznivých vlivů, které by byly vyvolány například velkým odlivem peněžních prostředků.

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobá pasiva

- Druhý je označován jako přístup majitele podniku, neboli z pozice pasiv. Vlastník si vyhrazuje právo rozhodovat o dlouhodobém financování, jak o jeho snižování, tak zvyšování. Vyjadřuje se k pořizování fixních aktiv i k jejich změnám. Dlouhodobý kapitál by měl být přitom větší. Vlastník tedy sám určuje, kolik z dlouhodobého kapitálu připadne na financování běžné činnosti. Pro vlastníka je čistý pracovní kapitál běžně pracujícím dlouhodobým kapitálem.

²⁵ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 17.

²⁶ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 35.

²⁷ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 16-17.

Čistý pracovní kapitál = vlastní kapitál + dlouhodobé závazky – stálá aktiva

4.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele, jsou založeny na vyjádření procentního vztahu jednotlivých položek ke zvolenému základu, respektive na získání určitého koeficientu z poměru dvou údajů.²⁸ V poslední době se stala jednou z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších metod finanční analýzy a to z důvodu rychlého a nenáročného získání představy o finančních charakteristikách podniku. Slouží i jako jednoduchý nástroj pro srovnání výsledků jednotlivých ukazatelů mezi podniky nebo v rámci jednoho odvětví, s odvětvovými průměry. Podle americké praxe se rozlišuje 5 skupin poměrových ukazatelů.²⁹

4.5.3.1 Ukazatele rentability

Jedná se o poměrové ukazatele, které nám přinášejí základní obraz o efektivitě podnikání firmy. Poskytují vypovídací informace o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálu, respektive zhodnocení kapitálu, který byl do společnosti vložen. Jinými slovy se jedná o ukazatele výnosnosti, ziskovosti nebo profitability.

Hlavním poměřovanou jednotkou bude zisk, který byl podnikáním dosažen, k určitému vstupu. V literaturách se často rozlišuje několik typů zisků, zvláště pak ve srovnání s cizojazyčnými. Existuje například čistý provozní zisk (NOPAT), zisk po zdanění (EAT), zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), nebo zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA). Mezi základní ukazatele rentability patří:³⁰

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do něj vložili vlastníci. V podstatě se jedná o měření zhodnocení vlastního kapitálu, při kterém vlastníci, akcionáři, posuzují výhodnost investic, zda jim jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Je důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Získáme ho ze vzorce:

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

²⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. s. 338.

²⁹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. s. 55.

³⁰ KISLINGEROVÁ, Eva a Emil VACÍK. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 98-101.

- *Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)* poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikatelské činnosti, bez ohledu na jejich původ, zda se jedná o cizí nebo vlastní.

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

- *Rentabilita tržeb (ROS)* charakterizuje zisk ve vztahu k tržbám, respektive podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Ukazuje velikost zisku dosaženého z podnikání. Tento ukazatel ovlivňuje celá řada faktorů jako marketingová strategie, reklama, cenová politika nebo módní vlivy.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

- *Rentabilita investic (ROI)* vyjadřuje účinnost celkového kapitálu vloženého do podniku, nezávisle na zdroji financování. Patří k nejdůležitějším ukazatelům, které slouží pro hodnocení podnikání jednotlivých podniků.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBT} + \text{nákladové úroky}}{\text{investovaný kapitál}}$$

- *Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)* představuje návratnost celkových investic, podává informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje schopnost podniku odměnit ty investory, kteří poskytli příslušný kapitál, a díky tomu přilákat nové investory. Slouží hlavně pro mezipodnikové srovnání. Vypočítá se podle vzorce:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

4.5.3.2 Ukazatele likvidity

Hlavním cílem podniku z hlediska financí je, aby podnik byl finančně stabilní. Musí mít tedy v okamžiku splatnosti svých závazků dostatek likvidních prostředků pro jejich uhrazení. Tyto ukazatele tudíž ukazují schopnost podniku dostát svým závazkům. Podnik musí být dostatečně solventní, respektive být připraven uhradit své závazky, proto je důležité, aby podnik disponoval dostatkem oběžného majetku, nejlépe tedy ve formě peněz. Rozlišují se 3 základní stupně likvidity:³¹

1. *Běžná likvidita (current ratio)* udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, respektive jak dokáže podnik uspokojit své krátkodobé věřitele. Slouží k posouzení krátkodobé platební schopnosti. Ukazuje tedy krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, které jsou anebo budou v krátké době

³¹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 66-68.

přeměněny na likvidní prostředky. Solventnost podniku je postačující pro hodnoty vyšší než 1,5, doporučené hodnoty potom v rozmezí 1,5 – 2,5, avšak obecně platí, že čím vyšší číslo, tím lepší solventnost.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

2. *Pohotová likvidita* (quick ratio) představuje přísnější měřítko likvidity. Oběžná aktiva jsou zde očištěna o zásoby a nedokončenou výrobu. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je obvykle ztrátový. Podle literatury se pro zachování likvidity podniku mají standardní hodnoty pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé splatné závazky

3. *Okamžitá likvidita* (cash ratio) nebo také hotovostní poměr měří schopnost podniku platit právě své splatné dluhy. Poměřuje se finanční majetek, to znamená peníze v hotovosti, účty v bankách, krátkodobý finanční majetek, a okamžitě splatné závazky. Doporučené rozmezí pro tento ukazatel se pohybuje mezi 0,5 – 1. Je bráno také, že likvidita je zajištěna alespoň při hodnotě 0,2.

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

4.5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jedná se o schopnost podniku využívat svých zdrojů. Patří sem ukazatele, které se zabývají vázaností a využitím kapitálu v podniku. Patří sem řada ukazatelů.³²

- *Obrat aktiv* je měřítkem efektivnosti využití veškerých aktiv ve firmě, respektive jakou část tržeb podnik obdrží z jedné jednotky majetku.

Obrat aktiv = tržby / celková aktiva

- *Doba obratu aktiv* představuje dobu, která je nutná k uskutečnění jednoho obratu vyjádřená obvykle ve dnech.

Doba obratu aktiv = celková aktiva / (tržby / 365)

- *Obrat zásob* udává, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu naskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity zásob.

Obrat zásob = tržby / zásob

³² ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 21-23.

- *Doba obratu zásob* udává průměrný počet dní, během kterých jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Je také indikátorem likvidity, neboť udává, kolik dní je potřeba, aby se zásoba přetvořila na peníze nebo v pohledávku.

$$\underline{\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365)}$$

- *Doba obratu pohledávek* je průměrná doba, během které odběratel nezaplatil. V podstatě se jedná o počet dní, než odběratel uhradí své závazky. Čím vyšší je tento ukazatel, tím se zvyšuje riziko ztráty likvidity a případně je nutné využít překlenovací bankovní úvěr.

$$\underline{\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 365)}$$

- *Doba obratu závazků* vyjadřuje platební morálku podniku vůči jejím věřitelům. Stanovuje průměrnou dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou.

$$\underline{\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky vůči dodavatelům} / (\text{tržby} / 365)}$$

4.5.3.4 Ukazatele zadluženosti

Slouží jako identifikátor výše rizika, kterému se podnik vystavuje. Vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Zadluženost není nutně brána jako negativní pojem, jelikož různá odvětví, respektive obory podnikání, vyžadují jinou majetkovou strukturu, tudíž někdy je více využíváno pro financování chodu podniku právě cizích zdrojů.³³ Pro jeho výpočet existuje mnoho ukazatelů, například:³⁴

- *Celková zadluženost* je nejběžnějším ukazatelem a vyjadřuje poměr mezi celkovým cizím kapitálem a celkovým kapitálem. V zásadě platí, že čím je hodnota vyšší, tím podnik podstupuje vyšší riziko. V tomto případě může podnik mít problém se získáním věřitelů, zvláště v případě pokud je jeho hodnota vyšší než průměr v odvětví.

$$\underline{\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková zadluženost}}$$

- *Kvóta vlastního kapitálu* je ukazatel, který jedná o vybavenosti podniku vlastním kapitálem, je to doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. Jedná se o jeho převrácenou hodnotu. Jinak řečeno se tento ukazatel nazývá koeficientem samofinancování nebo finanční nezávislosti.

³³ KISLINGEROVÁ, Eva a Emil VACÍK. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 110.

³⁴ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 63-66.

Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / celková aktiva

- Finanční páka je převrácený ukazatel kvóty vlastního kapitálu. Jedná se o ukazatel, který je vyhledáván majitele podniku, neboť vyjadřuje pozitivní jev, kdy se rentabilita vlastního kapitálu zvyšuje použitím cizích zdrojů. Vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Čím je podíl cizích zdrojů vyšší, tím je vyšší i ukazatel finanční páky.

Finanční páka = celková aktiva / vlastní kapitál

- *Ziskový účinek finanční páky* nám právě zjišťuje, kdy je při určité míře zadluženosti kladně ovlivňována rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Hodnoty, které jsou vyšší než 1 vyjadřuje, že právě využívání cizích zdrojů zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu a naopak hodnoty nižší než jedna ji snižuje.

Ziskový účinek finanční páky = ROE/ROI

- *Koeficient zadluženosti* vlastního kapitálu tento ukazatel má stejnou vypovídací hodnotu jako celková zadluženost. Tento ukazatel je důležitý právě pro věřitele, čím vyšší jeho hodnota bude, tím bude podnik pro investory méně přitažlivý.

Koeficient zadluženosti = cizí kapitál / vlastní kapitál

- *Úrokové krytí* udává, kolikrát zisk (EBIT) převyšuje platby za úroky. Právě úroky představují fixní náklad společnosti, například za dlouhodobě vypůjčený cizí kapitál, a je nutno brát ohled na to, že je jej potřeba platit bez ohledu na hospodářský výsledek. Ta část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla pokrýt právě náklady na vypůjčený kapitál. Pokud je výsledná hodnota rovna 1, zisk postačí právě na uhrazení úroku a bez zisku pro akcionáře. Hodnoty 3 – 6 jsou vnímány jako postačující a hodnoty okolo 8 jako bezproblémové.

Úrokové krytí = EBIT / úroky

4.5.3.5 Ukazatele produktivity

Jedná se o ukazatel, jehož podstatou je měření výkonnosti některého výrobního zdroje, z hlediska finanční analýzy se jedná hlavně o produktivitu zaměstnance v poměru k jednotlivým položkám výsledovky. Rozlišujeme tedy následující ukazatele:³⁵

- *Tržby na zaměstnance* stanovuje průměrný podíl tržeb, který vyprodukoval jeden zaměstnanec. Do zaměstnanců se zahrnují veškerí pracovníci od výroby,

³⁵ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 23.

přes administrativní pracovníky až po management. Jedná se taky o ukazatel, který zkoumá efektivitu podniku a který lze jednoduše porovnávat v mezipodnikovém odvětvovém srovnání.

Tržby na zaměstnance = tržby / počet zaměstnanců

- *Zisk na zaměstnance* je podíl zisku před zdaněním, který odpovídá jednomu zaměstnanci.

Zisk na zaměstnance = zisk před zdaněním / počet zaměstnanců

- *Přidaná hodnota na zaměstnance* představuje průměrnou přidanou hodnotu připadající na jednoho zaměstnance. Přidaná hodnota je ve finanční analýze chápána jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby, tyto údaje jsou získány z účetních výkazů, konkrétně z výsledovky.

Přidaná hodnota na zaměstnance = přidaná hodnota / počet zaměstnanců

4.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Pro posouzení finanční situace podniku využíváme již výše zmíněné analýzy poměrových nebo rozdílových ukazatelů, avšak ty mají do jisté míry omezenou vypovídací schopnost, jelikož se zaměřují pouze na konkrétní sektor ve firmě. Právě ke zlepšení a lepšímu hodnocení celkové finanční situace podniku slouží různé soustavy ukazatelů nebo modely finanční analýzy.³⁶ Vyšší počet mezi sebou propojených ukazatelů, tak zachycuje konkrétnější ekonomický stav v podniku. Jedním typem analýzy soustav ukazatelů je, že je zvolen jeden vybraný vrchol, který se postupně rozkládá na další dílčí ukazatele za pomoci logiky a matematických vazeb. Těmto analýzám říkáme pyramidové rozklady nebo soustavy a jejich velkou výhodou je použití většího počtu ukazatelů, ale zejména to, že jejich prostřednictvím získáme jedno číslo.³⁷

4.5.4.1 Pyramidový rozklad

Příkladem pyramidového rozkladu je takzvaná Du Pontova analýza, která zachycuje racionální rozložení poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) na další

³⁶ BEAVER, W. H.: *Financial Ratios and Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting: Supplement of Journal of Finance*. 1996, s. 77-85.

³⁷ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 26.

tři části. Představuje vztah mezi jednotlivými složkami financování a náhled na ekonomickou sílu podniku.³⁸

$$\text{ROA} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * (\text{tržby} / \text{celková aktiva})$$

$$\text{ROE} = \text{ROA} * (\text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál}) = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * (\text{tržby} / \text{aktiva}) * (\text{aktiva} / \text{vlastní kapitál})$$

³⁸ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 27-29.

5 Prognózy a prognostické metody

Již název této kapitoly napovídá o její samotné charakteristice, právě v této části práce se budu zabývat teoretickým základem pro prognózy a prognostické metody, které v praktické části použiji. Samotné prognózy jsou výsledkem vědního oboru nazývaného prognostika.

Když se zamyslím, tak v běžném životě se člověk chová podle svých vlastních zkušeností, na základě toho co prožil, a o své budoucnosti přemýšlí právě na základě těchto zkušeností. Rozmýšlí se, zda si může dovolit jet na dovolenou, jestli vydělá dostatek peněz, počítá s případnými bonusy, které v minulosti dostal za dobře vykonanou práci, podle předchozích dovolených si vybírá destinaci, kam pojedou. V jádru věci mi jde o to, že člověk používá věci minulé k získání nových lepších věcí v budoucnosti, v podstatě analyzuje minulost a prognózuje do budoucnosti. Nejlépe to vystihuje věta, že „*lidská existence je bytost spojena s neustálým prolínáním minulého a budoucího*“.³⁹ A pokud je člověk schopen tvořit prognózy v běžném životě, lze je s podporou vědy aplikovat i v mnoha specifických činnostech, například na prognózu ve sportu.

5.1 Prognostika

Prognostika jak již bylo uvedeno je vědní obor, který se zabývá „*zákonitostmi v prognostické činnosti, způsoby sestavování prognóz a jejich integraci do procesu rozvoje předmětu prognózování*“.⁴⁰ Předmětem prognostiky je shromažďování informací, zkušeností a poznatků, které pomocí racionálních a logických postupů docílují vznikem představ o budoucnosti. Prognostika právě všechny tyto informace, zkušenosti a poznatky dále zpracovává, třídí je, zobecňuje a pokouší se vytvářet pravidla, která jsou důležitá pro tvorbu prognóz. Jednodušeji řečeno se prognostika zabývá tvorbou veškerých představ o budoucnosti, které se opírají o logické a racionální postupy.⁴¹

³⁹ TILINGER, Pavel a Emil VACÍK. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. s. 9.

⁴⁰ TILINGER, Pavel a Emil VACÍK. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. s. 11.

⁴¹ PETRÁŠEK, František a Emil VACÍK. *Základy hospodářské prognostiky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. s. 7.

5.2 Prognózy

Z hlediska historie nalezneme odkazy již ve starověkých civilizacích, jakými byly Mezopotámie a Egypt, kde se prorokovala válka, neúroda nebo osudy panovníku na základě konstelace hvězd. Avšak vznik samostatné vědy o budoucnosti přišel až mnohem později, a to v šedesátých letech 20. Století. Systémoví analytici Olaf Helmer a Herman Kahn koncipováním Delfské metody a publikací řadou knih, které se zabývaly sestavováním scénáře do budoucnosti. V českých zemích se rozvoj prognostiky projevil za dob Československa v druhé polovině šedesátých let, kdy byla možnost využití mnoha studijních oborů na zahraničních univerzitách.⁴²

Prognózou je zpravidla myšleno vytvoření takové představy o budoucnosti, která byla zpracována na základě dodržení metodologie a splněním určitých podmínek. Z hlediska tvorby prognózy, která slouží k vědeckým poznatkům, je nutné, aby prognóza obsahovala i informace o použitých prognostických metodách. To z důvodu ověření pravdivosti vytvořených hodnot. Zjednodušeně řečeno je prognóza založena na analýze minulého a současného stavu a podle pravidel zpracována, aby podávala představu budoucího vývoje.⁴³

Na základě výsledků samotná prognóza ovlivňuje „vědomí člověka a hlavně jeho rozhodování a zprostředkovaně i jeho činnost“⁴⁴. Prognóza slouží nejen k ovlivnění vědomí jednoho člověka, který se danou problematikou zabývá, ale také může sloužit jako informační hodnota pro každého. „Dobrá prognóza (na rozdíl od predikce) nepředpovídá, nýbrž nabízí návod k orientaci v možných budoucnostech a tím vytváří předpoklady k zasvěceným a odpovědným rozhodnutím (především strategické povahy).“⁴⁵ Úkolem prognostiky je tedy vytvořit takovou představu o budoucnosti, která bude mít vysokou informační hodnotu a která poskytne kvalitní představy o budoucnosti pro jednotlivé uživatele prognózy.⁴⁶ Avšak, aby tohoto úkolu bylo dosaženo, je potřeba zvolit správnou prognostickou metodu a zdůvodnit její výběr.

⁴² TILINGER, Pavel a Emil VACÍK. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. s. 15-17.

⁴³ TILINGER, Pavel a Emil VACÍK. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. s. 12.

⁴⁴ PETRÁŠEK, František a Emil VACÍK. *Základy hospodářské prognostiky*. Přeprac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. s. 13.

⁴⁵ ŠTĚDRŇ, Bohumír. *Prognostické metody a jejich aplikace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 2.

⁴⁶ PETRÁŠEK, František a Emil VACÍK. *Základy hospodářské prognostiky*. Přeprac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. s. 14.

5.3 Prognostické metody

Prognostické metody jsou „soustavy teoretických a praktických pravidel vedoucích k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností“⁴⁷. Každá metoda obsahuje obvykle výčet obecných metodologických principů, o které se opírá, nároky na vlastnosti, způsob získávání a zpracování vstupních informací, vlastní postup odvození charakteristik předmětu prognózy, znázornění formy, struktury nebo modelu, způsob interpretace prognózy a také možnost ověření vypočtených údajů.⁴⁸

Metod existuje celá řada, ale lze je rozdělit do základních tří skupin, na univerzální, strukturální a procesuální. Univerzální metoda má velmi široké využití, strukturální je naopak závislá na identifikaci určitého zájmu a procesuální se snaží vystihnout vývojovou tendenci do budoucnosti. Jednotlivé metody se mohou mezi sebou překrývat.⁴⁹ Já se ve své práci budu zabývat jednou metodou z procesuálních metod.

5.4 Procesuální metoda – extrapolace trendů a časové řady

Tato metoda extrapolace je prodlužování historických trendů založené na předpokladu, že sledovaný proces bude mít v budoucnosti stejné podmínky, jaké na něj působily v minulosti. Pro vytvoření historického trendu, časové řady, se využívají matematické funkce, jde hlavně o funkci lineární, exponenciální, periodickou a logistickou.⁵⁰ Každá má jiný průběh a kombinací všech těchto funkcí se dá predikovat vývoj časové řady do budoucnosti. Důležitým pojmem v této je tzv. trendy, které popisují vztah mezi dvěma nebo více parametry, v mém případě je jedním z parametrů čas, respektive roky, tudíž můžu mluvit o vývojové časové řadě sledovaných ukazatelů. Tyto trendy jsou reprezentovány již zmíněnými matematickými funkcemi, blíže jsou uvedeny níže.⁵¹

5.4.1 Lineární trendy – proložení přímkou

Jedná se o rostoucí nebo klesající funkci v čase v konstantním tempu podle vzorce:

$$y = a + bx \text{ nebo } y = a - bx$$

⁴⁷ ŠULC, Ota. *Abeceda prognostiky*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1976. s. 69.

⁴⁸ ŠULC, Ota. *Abeceda prognostiky*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1976. s. 69.

⁴⁹ Potůček MARTIN. *Manuál prognostických metod*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. s.7-8.

⁵⁰ Potůček MARTIN. *Manuál prognostických metod*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. s. 121.

⁵¹ Potůček MARTIN. *Manuál prognostických metod*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. s. 124-125.

5.4.2 Exponenciální trendy

Tyto trendy rostou nebo klesají v konstantní procentuální míře růstu podle vzorce:

$$\log y = a + bx \text{ nebo } y = a - bx$$

5.4.3 Parabolické trendy

Tyto trendy mají tendenci zpočátku růst nebo klesat pouze nepatrně, následně pak ve stále větší míře.

$$y = a + bx + cx^2 \text{ nebo } y = a + bx - cx^2$$

5.4.4 Logistické křivky

Tyto trendy mají podobu písmene S – pohybují se z počáteční rovnovážné fáze do dynamické fáze, aby pak na konci vstoupily do nového rovnovážného stavu.

$$y = [a / 1 + e^{d-cx}] + b$$

6 Metodologie

6.1 Metody získání dat

V praktické části vycházím především ze sekundárních zdrojů dat, které jsou získána z výročních zpráv klubu, ty jsou každý rok zveřejňovány a přístupné pro veřejnost. Druhá část praktické části se zabývá prognózami, které jsou zhotoveny na základě analyzování dat právě z výročních zpráv. Hodnocení současné finanční situace a následná predikce doplněná možnými návrhy na zlepšení je založena na odborné literatuře, tedy na sekundárním zdroji informací.

6.1.1 Výroční zprávy

Výroční zprávy byly získány na webu z veřejného rejstříku, kde jsou přístupné všechny zprávy od vzniku společnosti. Jsou dostupné k nahlédnutí i je možno si je uložit do vlastního textového editoru. Já jsem měl tu možnost získat dvě kopie originálních výročních zpráv přímo od fotbalového klubu FK Teplice. Používal jsem zprávy od roku 2007 až do poslední zveřejněné z roku 2012. V těchto zprávách jsem používal informace hlavně o organizační struktuře a chodu klubu, zejména jsem se zaměřil na data z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

6.1.2 Výpočet ukazatelů

Výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy probíhal samostatně na základě údajů získaných z účetních výkazů. V některých případech bylo nutné udělat mezivýpočty pro výpočet údajů, které nejsou ve výkazech obsaženy. Pro získání výsledků horizontální a vertikální analýzy byla použita matematická metoda tzv. trojčlenky. Nápomocným nástrojem a pro zrychlení počtů jsem použil program Microsoft Excel, ve kterém byly zpracovány i veškeré tabulky a grafy. Analýza poměrových ukazatelů byla vypočítána na základě podílu dvou vybraných hodnot z výkazů.

6.1.3 Prognózy

Tato část byla zpracována také na základě údajů získaných z účetních výkazů. Byly vybrány ukazatele z účetních výkazů a ztrát, jmenovitě tržby a zisk. Na základě vývoje

těchto hodnot jsem sestavil prognózy do budoucnosti. Pro vytvoření prognóz jsem použil matematické funkce jako lineární, exponenciální, parabolickou a logistickou křivku. Pro ulehčení výpočtu jsem použil opět Microsoft Excel. Jednotlivé použité funkce v tomto programu jsou zmíněny přímo u prognóz. Grafy byly také vytvořeny v tomto programu.

6.2 Organizace analýzy

Důležitým faktorem pro organizaci dat bylo shromáždění všech výročních zpráv, ze kterých jsem chtěl finanční analýzu vytvořit. Dalším důležitým faktorem byla nutnost nastudovat jednotlivé dílčí analýzy a ukazatele podle odborné literatury, vytvořit jakousi osnovu a správně je vypočítat. I proto se tato část opírá především o dobré nastudování a sestavení teoretické části.

6.3 Analýza dat

Veškeré výpočty jsou vyhotoveny v elektrické podobě a dány do tabulek, které jsou přítomny v praktické části. Pro ověření správnosti výpočtů jsem vykonal několik zkušebních výpočtů na papírový arch. Soubor s výpočty je přítomen u autora práce, ale veškeré výsledky, které jsou v tomto souboru získány, jsou prezentovány v příslušných částech praktické části.

V závěru je ze získaných dat vytvořena komplexní analýza, která společně s teorií hodnotí současnou situaci, nakonec je uvedeno celkové hodnocení a navržena případná doporučení.

6.4 Shrnutí postupu řešení

V bakalářské práci jsou použity data ze sekundárních zdrojů informací, které jsou veřejně přístupné. Tyto data jsou nadále zpracována pomocí vlastních výpočtů a hlavně na základě nastudování literatury. Tato získaná data charakterizují současnou finanční situaci podniku a tvoří hlavní část práce – finanční analýzu klubu. Na základě dat právě z více účetních výkazů je vytvořena prognóza do budoucnosti. Jedná se o představu, jak by se mohli nadále v budoucnosti vyvíjet vybrané hodnoty, podle kterých by se klub

mohl řídit. V závěru práce jsou navržena možná opatření na zlepšení finančního zdraví podniku a celkové hodnocení výsledků.

7 FK Teplice

Tato kapitola je věnována představení fotbalového klubu FK Teplice, který má velice bohatou historii a v současnosti patří ke stabilním prvoligovým klubům. Hlavními částmi jsou historie, současnost, organizační struktura klubu a pohled na prostředí města a okolí, ve kterém klub působí. Na **obrázku č. 1** je vyobrazeno logo klubu.

Základní data:⁵²

Název společnosti:	FK Teplice a.s.
Adresa:	Na Stínadlech 2796, 415 01, Teplice
Stadion:	Na Stínadlech, kapacita 18 221 míst
IČO:	25028715
DIČ:	CZ25028715
Právní forma:	akciová společnost
Majitel:	AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
Představenstvo:	Ing. Pavel Šedlbauer, Ing. Jaroslav Přerost, JUDr. Pavel Čada
Dozorčí rada:	PaedDr. Libor Sehnal, Ing. Jiří Mašek, Ing. Petr Hynek
Akcie:	Základní kapitál společnosti tvoří 142 440 kusů kmenových akcií (listinné) na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.

⁵² Data získána díky výročním zprávám z výpisu veřejného rejstříku vedeného krajským úřadem v Ústí nad Labem, který je volně dostupný na webu ministerstva spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>>



Obrázek č. 1 - logo FK Teplice

(zdroj: *FK Teplice a.s.* [online]. 2008-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>)

7.1 Historie⁵³

Klub vznikl krátce po skončení druhé světové války, kdy do města přišli první čeští osídlenci. Čtyři muži, Rudolf Cajthaml, Václav Anft, Josef Jirásek a Zdeněk Šteflík založili tento český fotbalový klub v květnu roku 1945 v hotelu Dittrich. Před druhou světovou válkou působil v Teplicích fotbalový klub Teplitzer F. K., který hrál v první československé lize. Tito pánové položili základy modernímu a již ryze českému fotbalovému klubu v Teplicích, který začal hrát pod hlavičkou SK Teplice-Šanov a hned po třech letech od svého založení se dostal do nejvyšší soutěže, čímž ustanovil unikátní rekord.

Zároveň teplictí začali hrát takzvaným WM systémem, který náš vrcholový fotbal převzal až později. Jednalo se o sestavu hráčů, která připomínala propojení písmen W a M a v praxi se jednalo o sestavu s brankářem, pravým a levým obráncem, třemi záložníky a pěti útočníky.

V roce 1948 začali Teplice hrát pod novým názvem Sokol, o rok později jako Technomat. Poté po několika letech přišla léta rychlých změn názvů, v roce 1951 Vodotechna, v roce 1952 Ingstav a v roce 1953 Tatran. Právě rok 1953 se stal pro teplický fotbal černým rokem, neboť byl na základě politické reorganizace v tělovýchově z první ligy, i přesto že se tehdy nacházel na třetím místě tabulky. Jedenáct let trvalo, aby se Teplice probjovali zpět mezi elitu a zároveň započali

⁵³ RŮŽIČKA, Adolf. *FK Teplice*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 11-37.

doposud nejslavnější éru své historie. Od roku 1960 klub vystupoval pod názvem Slovan. Teprve v roce 1966 se klub uchýlil ke spolupráci s místní sklárnou a přijal název TJ Sklo Union Teplice, což byl první krok a podmínka k tomuto slavnému období.

Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let předváděli teplotní fotbalisté pohlednou a účinnou hru, která jim umožnila sehrát vynikající zápasy, jak v domácích, tak i ve venkovních utkáních. V těchto letech opravdu zvuk jejich jména naháněl strach všem soupeřům. Úžasné výsledky z exhibičního turnaje v Jižní Americe z roku 1969 (Teplice zde hrály pod názvem Český lev) a nejčestnější pohár z mezinárodního turnaje v Teheránu z roku 1975 a další úspěchy na domácí scéně dokazují výjimečnou éru.

Navíc v roce 1973 se klub rozloučil se starým stadionem Na Droždárně a slavnostně 9. května 1973 otevřel v tehdejší době nejmodernější stadion v republice. Slavnostního otevření se zúčastnil i tehdejší prezident FIFA, anglický lord Stanley Rous.

Název klubu byl s přídomek Sklo Union spojen na dlouhá léta. V době nedávno minulé se však tento přídomek z názvu klubu vytratil. Po fúzi Teplíc s VTJ Žatec vznikl FK VTJ Teplice. Následně název FK Frydrych Teplice. Poté přišlo na řadu staré dobré spojení se sklárnou, v té době Glavounion a.s, dnes Glaverbel Czech a.s. FK Teplice v době, kdy vznikaly profesionální kluby, opustil strukturu občanského sdružení a založil obchodní společnost. Nejdříve to byla společnost s ručením omezeným, která se začátkem roku 1997 přeměnila ve společnost akciovou. Majoritním vlastníkem je stále společnost AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group.

7.2 Současnost⁵⁴

V současné době se FK Teplice řadí mezi českou klubovou špičku, od roku 1997 neobsadil horší než 13. příčku a dvakrát se objevil na stupních vítězů, **tabulka č. 1**. V sezóně 1998/99 slavil historické druhé místo a v ročníku 2004/05 se radoval z třetí příčky. Navíc se v posledních letech pravidelně objevuje v některém z evropských pohárů. První ligu hraje nepřetržitě od roku 1996.

⁵⁴ FK Teplice a.s. [online]. 2008-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>

Tabulka č. 1 - Přehled umístění FK Teplice od sezona 1996/97					
Sezona 1996/97		13	Sezona 2005/06		4
Sezona 1997/98		7	Sezona 2006/07		8
Sezona 1998/99		2	Sezona 2007/08		5
Sezona 1999/00		5	Sezona 2008/09		5
Sezona 2000/01		9	Sezona 2009/10		4
Sezona 2001/02		7	Sezona 2010/11		10
Sezona 2002/03		6	Sezona 2011/12		5
Sezona 2003/04		9	Sezona 2012/13		12
Sezona 2004/05		3			
Zdroj: FK Teplice a.s. [online]. Dostupné z: < http://www.fkteplice.cz > vlastní zpracování					

Zároveň si FK Teplice udržují pověst jednoho z nejlepších tuzemských klubů jak z hlediska sportovního, tak i ekonomického. Nyní klub disponuje i pár reprezentanty, nejčastěji však v mládežnických a juniorských výběrech. Z A - týmu to jsou především Tomáš Grigar, Michael Lüftner a Laco Takács. Trenérem A mužstva je Zdeněk Ščasný, jeho asistentem Stanislav Hejkal a trenérem brankářů Patrik Kolář. Zajímavou a jistě velmi důležitou postavou u týmu je legenda klubu Pavel Verbíř, který působí jako vedoucí mužstva. Za B – mužstvo je brána soutěž juniorek, respektive tým U21. Klub disponuje také 3 dorosteneckými a 4 žákovskými družstvy.

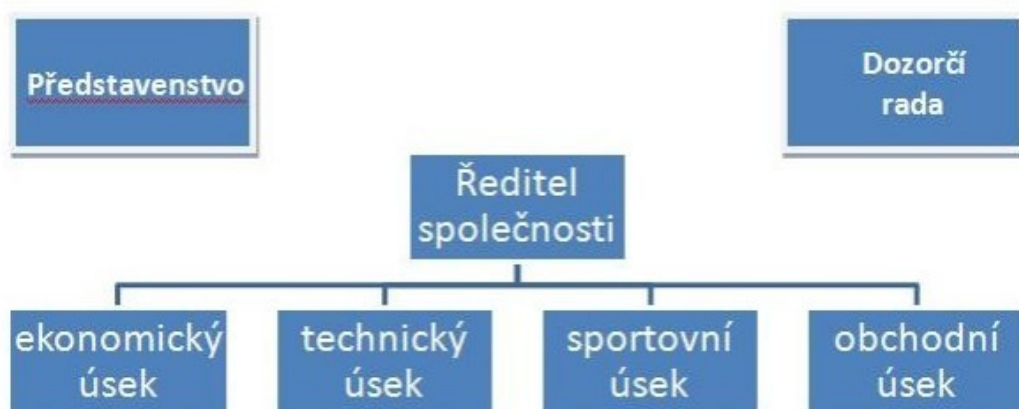
Důležitým znakem klubu je koncepce, která se zakládá na snaze využívání fotbalového potenciálu v regionu, respektive na výchovu hráčů, kterému je i přizpůsoben skauting. S tím je spojena úspěšná spolupráce s vybranými kluby z kraje, zejména pak Roudnice nad Labem, Junior Děčín, FK Louny, FK Litvínov, Slavoj Žatec, FC Chomutov, FK Ústí nad Labem a FK Baník Sokolov. Tato regionální koncepce je dále rozšířena i na výběr hráčů i trenérů nebo partnerů.

7.3 Management klubu

Takřka celá historie teplického fotbalu je spojena s místním sklářským průmyslem. Od roku 1997 je teplická sklárna, dnes pod názvem AGC Flat Glass Czech – člen AGC Group (jedna z největších firem zabývajících se výrobou plochého skla a působící po celém světě), majoritním vlastníkem FK Teplice. V současné době vlastní zhruba 93,7 % akciové společnosti. Zde je patrná určitá podobnost s klubem FC Slovan Liberec, který vlastní také sklářská společnost Preciosa a.s.

V případě FK Teplice je potřeba říct, že se jedná o klub s velmi kvalitním a dobře a jasně vybudovaným zázemím, které je doplňováno ekonomickou stabilitou a sportovní výkonností. To je především důvod, proč klub nalézá stále nové obchodní partnery, kteří jsou ochotni podporovat teplický fotbal. Spolu s klidem k práci, který klub nikam nežene, mu umožňují tyto atributy neustále se pohybovat v popředí tabulky a rovnat se s mnohem silnějšími týmy.

FK Teplice jsou vedeny v souladu s Obchodním zákoníkem podle platných a schválených stanov, které kromě základních údajů a pravidel určují i orgány společnosti – valnou hromadu, představenstvo, dozorčí radu a pět oddělení, které se podílejí na chodu klubu.⁵⁵ Na **obrázku č. 2** je vidět organizační strukturu klubu.



Obrázek č. 2 - Organizační schéma klubu

(zdroj: FK Teplice a.s. [online]. 2008-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se koná jednou do roka a které se mohou účastnit všichni akcionáři a která má právo rozhodovat o všech otázkách, jež se společnosti týkají. Valná hromada volí představenstvo a dozorčí radu.⁵⁶

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jeho hlavní činností je řízení společnosti. Vytváří organizační strukturu. V podstatě se zabývá tím, co výhradně nespadá do kompetence valné hromady. Skládá se z akcionářů, manažerů, eventuálně

⁵⁵ Data získána díky výročním zprávám z výpisu veřejného rejstříku vedeného krajským úřadem v Ústí nad Labem, který je volně dostupný na webu ministerstva spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>>

⁵⁶ PATÁK, Milan R. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2006. s. 57.

i osob působící mimo společnost. Za představenstvo jednají a podepisují vždy dva členové představenstva společně.⁵⁷

Dozorčí rada je povinným kontrolním orgánem společnosti. Jejím hlavním úkolem je dohlížet na celý hospodářský chod společnosti. Je tvořena členy stojícími mimo společnost a jednotlivými akcionáři. Zabývá se investičními a podnikatelskými záměry, rozpočty a finančním plánováním, respektive veškerých změn týkajících se financí.⁵⁸

Dále klub disponuje pěti odděleními, mezi které patří Finanční oddělení, Marketingové oddělení, Technické oddělení, Sportovní úsek a oddělení Mládeže. Nad těmito jednotlivými úseky bdí ředitel společnosti. Ten má na starosti, a je zodpovědný, za veškeré podnikatelské aktivity a uskutečňování rozhodnutí nadřízených orgánů společnosti, zvláště takových, které nemají právě tyto orgány ve svých kompetencích. Ředitelem je v FK Teplicích František Hrdlička.

Sportovní úsek zabezpečuje dodržování koncepce z hlediska sportovní výkonnosti. Koordinuje činnost jednotlivých trenérů klubu, vedoucích mužstev a jednotlivých členů realizačních týmů. Celé oddělení, zvláště pak ředitel, je zodpovědný za výsledky a reprezentaci klubu na sportovní úrovni. Sportovním manažerem je již zmiňovaný Pavel Verbíř

Oddělení mládeže souvisí úzce se sportovním úsekem. Mládežnické oddělení se zabývá výchovou mládeže od raných let až po juniorská léta, jedná se o jakousi přípravu vlastních hráčů pro seniorský výběr. Dále se zde zabývá skautingem pro talentovanou mládež. Ředitelem úseku mládeže je Mgr. Michal Kolčava.

Technické oddělení se stará o celkový provoz stadionu, o jeho modernizaci a údržbu. Vytváří technické zázemí klubu a snaží se o efektivní využití stadionu. Vedoucím oddělení je Stanislav Šmrha.

Marketingové oddělení má na starosti hlavně komunikaci s médii. Zajišťuje veškeré komerční aktivity klubu, které slouží k propagaci a reprezentaci klubu. Snaží se o dosažení lepšího image klubu. Využívá takových prostředků jako je reklama nebo pořádá různá společenská setkání s fanoušky, například plesy nebo autogramiády. Marketingovým a obchodním ředitelem je Bc. Petr Heidenreich.

⁵⁷ PATÁK, Milan R. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2006. s. 58.

⁵⁸ PATÁK, Milan R. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2006. s. 58.

Finanční oddělení zodpovídá za celkové hospodaření klubu. Zabývá se hlavně kontrolou hospodaření, zvažování investičních možností, finančním zabezpečení podniku, o kontakt s finančními institucemi, zpracování výroční zprávy, jednotlivých účetních výkazů a vytváření finančního plánu. V podstatě se stará o majetek klubu. Ekonomickým ředitelem je Lenka Capoušková.

7.4 Teplice a okolí

FK Teplice se prezentuje jako klub regionální, proto je nejen pro něj, ale také pro čtenáře, důležité prostředí, ve kterém se nachází a ve kterém působí. Na základě charakteristik okolí může částečně vedení společnosti uzpůsobovat klubovou politiku. Pro připomenutí, jak již bylo řečeno, klub hledá většinu svých sponzorů, hráčů i trenérů ve svém vlastním regionu.

Město Teplice patří k nejstarším lázním. V době jejich největšího rozkvětu se zde setkávaly přední osobnosti vědy, umění a diplomacie. Město leží mezi Českým středohořím a masivem Krušných hor, mají prosperující sklářský, keramický, strojní a textilní průmysl. Lázeňská tradice je však nejstarší. Podle pověsti kronikáře Václava Hájka z Libočan začala objevením teplých pramenů roku 762, kdy se tryskající vodou opařili vepří rytíře Kolostuje. Historicky doložené větší osídlení u teplických pramenů spadá do 1158 – 1164, neboť zásluhou Judyty, druhé manželky krále Vladislava II., byl u zázračné vody k počtě sv. Jana Křtitele založen benediktinský ženský klášter. Světové proslulosti dosáhly Teplice po ukončení sedmileté rakousko-pruské války (1756 – 1763), kdy po bitvě u Lovosic byly vyhlášeny nevojenským městem. Poprvé se zde léčili ranění vojáci obou válčících stran. Proslavili se i za napoleonských válek jako místem setkání pruského krále, rakouského císaře a ruského cara. Největší proslulosti dosáhly v období klasicismu, kdy se zde léčili umělci Johann Wolfgang Goethe a Ludwig van Beethoven, nebo Richard Wagner s Frederykem Chopinem. Pravidelně místní lázně navštěvovali i příslušníci obrozenecké generace jako V. K. Klicpera, Fr. Palacký, J. Jungmann nebo J. Neruda.⁵⁹

Z demografického hlediska patří Teplice do jednoho z nejmenších okresů, respektive správního celku svého druhu, s rozlohou 469 km² a se 126 098 obyvateli, avšak

⁵⁹ KOCOURKOVÁ, Květoslava a Karel VILÍM. *Teplice*. Vyd. 1. Litomyšl: Paseka, 2009. s. 21-55.

s hustotou 269 obyvatel na km² patří k nejlidnatějším v republice.⁶⁰ Leží v severních Čechách na hranicích se Spolkovou republikou Německo. Rozvinutý průmysl způsobil, že více než dvě třetiny obyvatel žijí v osmi městech, a to v Teplicích, Bílině, Duchcově, Krupce, Oseku, Dubí, Hrobu a Košťanech, ostatní bydlí ve 27 samostatných obcí. Z geomorfologického hlediska je okres velmi členitý. Severní část tvoří příkré svahy Krušných hor. Na jihu okresu vystupují do výšky homolovité kopce Českého středohoří, vzniklé vulkanickou činností. Mezi oběma horskými útvary se vytvořila nízko položená pánev (přes 200 m n. m.). Převážná část obyvatel žije právě v nížinné oblasti. Nejvýraznější činností, jež ovlivnila jejich život již od středověku, je lázeňství. Po průmyslové revoluci se rozvinulo sklářství, jež navázalo na středověkou tradici. Za zmínku stojí velmi dobrá dopravní dostupnost, neboť tudy prochází mezinárodní komunikace E 55 (z Prahy na Teplice a do Německa), na kterou jsou napojeny další významné silnice vedoucí jednak od Karlových Varů na Děčín, jednak z Mostu přes Litvínov a Osek do Dubí.

Od roku 2004 (po úspěšných bojích v evropských pohárech, vítěz Českého poháru a opakovaně přední příčky prvoligové tabulky) je teplický fotbalový klub na nejlepší cestě stát se třetím symbolem, tradičně spojovaným s Teplicemi. Po lázních a sklářství je teplický fotbal pojmem, který dobře znají čeští i evropští fotbaloví fanoušci.⁶¹ Na této cestě teplického klubu se neodmyslitelně podílí společnost AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group. Na **obrázku č. 3** je vyobrazeno logo společnosti. Spojení těchto silných partnerů přináší úspěchy.



Obrázek č. 3 - Logo společnosti AGC

(zdroj: *AGC Glass Europe*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <<http://www.agc-glass.eu>>)

⁶⁰ Český statistický úřad. *Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <www.czso.cz>

⁶¹ *FK Teplice a.s.* [online]. 2008-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>

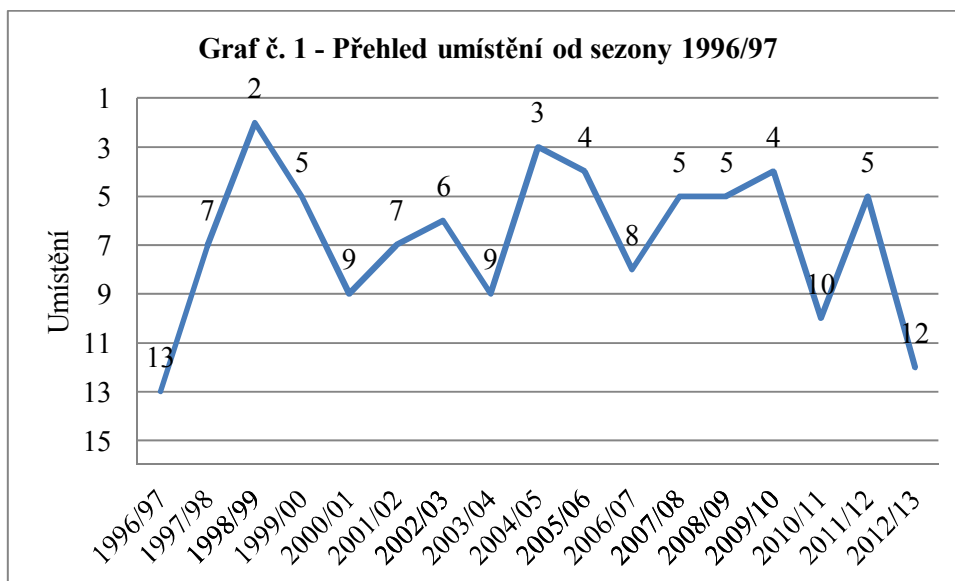
8 Finanční analýza FK Teplice

V této kapitole se budu již konkrétně zabývat finanční analýzou FK Teplice a především jejími výsledky. Podkladem pro vytvoření pohledu na finanční situaci klubu se staly výroční zprávy od roku⁶² 2007 až do roku 2012, především účetní výkazy jako rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Analýza probíhá na základě dat z více let, tudíž by měla vést k lepšímu pochopení a vyvození objektivnějšího názoru. Klub během tohoto období neprošel žádnými velkými změnami, které by finanční stabilitu narušovaly, nýbrž je nutné pozorovat změny v jednotlivých letech.

Zároveň je potřeba doplnit již tedy zmíněnou věc, že fotbalový klub na profesionální úrovni, který je brán jako obchodní společnost, je právě ve svém prostředí zcela odlišnou podnikatelskou jednotkou než podniky působící v jiném odvětví. Vzhledem k některým výsledkům je také nutno brát v potaz, že nemusí a spíše nekorespondují s výsledky podniků z jiných odvětví. Některé mohou ukazovat, že klub již delší čas neprosperuje, má finanční ztrátu a hrozí mu zánik, avšak stále funguje bez náznaků nějakého vychýlení. Financování chodu sportovního klubu a celé prostředí probíhá za zcela odlišných podmínek a s jinými zájmy.

Finanční analýza probíhala na základě veřejně dostupných dat, nebyla použita žádná interní data, jelikož tyto data jsou pečlivě skryta a chráněna klubem. Může se jednat o velmi citlivá data, která odhalí nekalé praktiky, které se občas ve vrcholovém fotbale vyskytnou. Avšak dodatečné financování klubu může probíhat na základě sponzorství, darů osob nebo prodeje majetku klubu. Důležitým a nepřímo souvisejícím faktorem s finanční analýzou je umístění v lize, úspěch v domácím poháru a z toho odvíjející se účast v evropských pohárech, **graf č. 1**.

⁶² Výroční zprávy byly získány z výpisu veřejného rejstříku vedeného krajským úřadem v Ústí nad Labem, který je volně dostupný na webu ministerstva spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>>



(zdroj: FK Teplice a.s. [online]. 2008-2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>)

8.1 Bilanční pravidla

8.1.1 Zlaté bilanční pravidlo

Při pohledu na výsledky v **tabulce č. 2** a aplikování tohoto obecného doporučení, které říká, že dlouhodobý majetek má být financován především z dlouhodobých zdrojů, je patrné, že klub FK Teplice toto pravidlo dodržuje, tudíž nedochází k rizikovému financování dlouhodobého majetku zdroji krátkodobými zdroji. Naopak je zde patrné, že část dlouhodobých zdrojů může být využita právě na financování oběžných aktiv.

Tabulka č. 2: Zlaté bilanční pravidlo

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	174 893	170 853	164 756	169 529	164 888	160 389
Dlouhodobé zdroje	177 979	197 951	186 263	183 486	172 197	166 021
Převaha zdrojů	3 086	27 098	21 507	13 957	7 309	5 632
Převaha zdrojů (%)	1,76%	15,86%	13,05%	8,23%	4,43%	3,51%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

Z hlediska vývoje je zřejmé, že nejideálnějšími roky byly roky 2008 a 2009, kdy převaha zdrojů činila více jak 10%. Bohužel je vidět, že od těchto roků dochází ke klesající tendenci, avšak pokud si povšimneme, tak rok 2007 sotva postačil na pokrytí majetku dlouhodobými zdroji, ale v dalším roce následoval prudký nárůst,

což mě vede k přesvědčení, že tomu tak bude i v následujících letech. Zjednodušeně řečeno klub FK Teplice toto pravidlo splňuje.

8.1.2 Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika

Toto pravidlo doporučuje vyrovnanost cizích a vlastních zdrojů. Při analyzování výsledků z tabulky, **tabulka č. 3**, klub toto pravidlo splňuje ve všech sledovaných letech, navíc vlastní zdroje převyšují o několik set procent cizí zdroje. Tím je jasné, že klub na financování svého majetku nepotřebuje mnoho cizích zdrojů, tím je ale nižší výnosnost z vlastního kapitálu.

Tabulka č. 3: Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	166 865	187 481	182 620	181 835	171 342	165 194
Cizí zdroje	26 286	22 853	13 586	23 565	11 839	10 808
Převaha vl. zdrojů	140 579	164 628	169 034	158 270	159 503	154 386
Převaha vl. zdrojů (%)	534,81%	720,38%	1244,18%	671,34%	1347,27%	1428,44%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

Podle vývoje sledovaných let nedochází k žádným velkým výkyvům, převaha vlastních zdrojů je vždy více než 500%. Podle posledních let bych si troufnul tvrdit, že klub buď obtížně hledal věřitele, anebo se nechtěl zbytečně zavazovat, jelikož mohl očekávat horší umístění, anebo více stabilizoval své vlastní zdroje. I u tohoto pravidla konstatuji, že je splněno.

8.1.3 Zlaté pari pravidlo

Toto pravidlo doporučuje užívat tolik vlastního kapitálu, aby pokrývalo stálá aktiva, ideálněji aby byl vlastní kapitál o něco nižší.

V souladu s výsledky, **tabulka č. 4**, je nutné konstatovat, že toto pravidlo je dodrženo hrubě řečeno ve všech letech, avšak v posledních 5 letech vlastní kapitál převyšuje dlouhodobý majetek, čímž dochází k nedostatečnému využívání cizích zdrojů. Pouze tedy v roce 2007 je splněno i v širším měřítku. V ostatních letech tedy nikoliv, ale nejedná se o rizikové překročení, navíc trend posledních let vypovídá v klesající hodnoty.

Tabulka č. 4: Zlaté pari pravidlo

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	174 893	170 853	164 756	169 529	164 888	160 389
Vlastní kapitál	166 865	187 481	182 620	181 835	171 342	165 194
Převaha vl. zdrojů	-8 028	16 628	17 864	12 306	6 454	4 805
Převaha vl. zdrojů (%)	-4,59%	9,73%	10,84%	7,26%	3,91%	2,99%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.2 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

V následující části finanční analýzy se budu zabývat horizontální a vertikální analýzou rozvahy, pro lepší přehled jsem vytvořil zjednodušenou tabulku rozvahy, **tabulka č. 5** obsahuje zjednodušenou rozvahu aktiv a **tabulka č. 6** zjednodušenou rozvahu pasiv. Zároveň, aby byla tato část finanční analýzy opravdu přehlednější, rozdělil jsem samotné výsledky ještě mezi pasiva a aktiva, jelikož se jedná o dvě rozdílné věci, které však mezi sebou jednoznačně souvisí.

Tabulka č. 5: Rozvaha - aktiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA celkem	196 952	213 330	198 774	207 223	184 806	177 863
Dlouhodobý majetek	174 893	170 853	164 756	169 529	164 888	160 389
Dlouhodobý nehmotný majetek	138	314	178	59	98	7
Dlouhodobý hmotný majetek	173 745	169 559	163 598	168 490	163 810	159 402
Dlouhodobý finanční majetek	1 010	980	980	980	980	980
Oběžná aktiva	14 999	36 504	30 883	33 226	17 611	15 170
Zásoby	1 061	826	1 139	1 761	1 076	979
Dlouhodobé pohledávky	x	x	x	393	2 727	3 670
Krátkodobé pohledávky	12 810	33 643	22 638	27 155	8 952	9 004
Krátkodobý finanční majetek	1 128	2 035	7 106	3 917	4 856	1 517
Časové rozlišení	7 060	5 973	3 135	4 468	2 307	2 304

Zdroj: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz.>, vlastní zpracování.

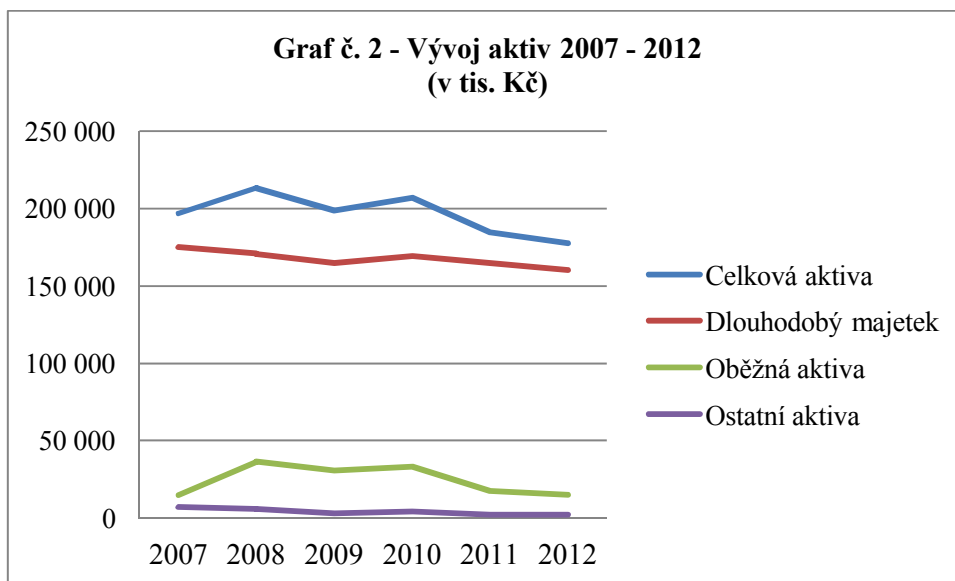
Tabulka č. 6: Rozvaha - pasiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA celkem	196 952	213 330	198 774	207 223	184 806	177 863
Vlastní kapitál	166 865	187 481	182 620	181 835	171 342	165 194
Základní kapitál	133 440	133 440	133 440	142 440	142 440	142 440
Kapitálové fondy	6 110	6 720	12 720	14 735	15 792	15 082
Rezervní fondy	12 160	12 918	13 919	13 919	13 919	13 919
Výsledek hospodaření min. let	0	14 397	33 403	22 541	10 741	0
Výsledek hospodaření účet. obd.	15 155	20 006	-10 862	-11 800	-11 550	-6 247
Cizí zdroje	26 286	22 853	13 586	23 565	11 389	10 808
Rezervy	3 401	5 824	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky	7 713	4 646	3 643	1 651	855	827
Krátkodobé závazky	15 172	12 383	9 943	21 836	10 437	9 953
Bankovní úvěry a výpomoci	x	x	x	78	97	28
Časové rozlišení	3 801	2 996	2 568	1 823	2 075	1 861

Zdroj: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>., vlastní zpracování.

8.2.1 Aktiva

Podle **grafu č. 2** se vývoj aktiv během sledovaných let příliš nemění. Viditelný je pouze pokles celkových aktiv v čase. Bližší informace o aktivech mi poskytne horizontální a vertikální analýza.



(zdroj: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz.>, vlastní zpracování)

8.2.1.1 Horizontální analýza

Pro horizontální analýzu byl použit jako výchozí rok, rok 2007, díky zpracování účetních výkazů za dalších 5 let až do roku 2012 bude mít finanční analýza dobrou vypovídací schopnost, díky které budu schopen lépe sestavit prognózu dalšího vývoje. Účetním obdobím, respektive hospodářským rokem, které klub FK Teplice používá, je kalendářní rok. U sportovních klubů se často jako hospodářský rok užívá období, které odpovídá jedné fotbalové sezóně.

Horizontální analýza rozvahy, **tabulka č. 7**, z celkového hlediska vypovídá o stabilním vývoji aktiv, který nepřináší žádné extrémní rozdíly. Celková aktiva mají tendenci klesat, ale jedná se průměrně o 2 – 4 % za dva roky. Tento pokles je zřejmě způsoben horším hospodařením doprovázeným nepříznivými herními výsledky. Dlouhodobý pokles dlouhodobého hmotného majetku, každoročně o cca 2,75 % s výjimkou roku 2010, je zapříčiněn prodejem starého vybavení a pozemků v okolí stadionu, které klub vlastnil.

Zajímavým jevem je nárůst dlouhodobých pohledávek vůči klubu o 593,89 % v roce 2011. Tato skutečnost je vysvětlena velkou obměnou v hráčském kádru klubu během podzimní části v sezóně 2011/2012, kdy hráči odcházeli za nabídkami do jiných klubů, ať už v podobě přestupů či hostování. Připomenu hostování Jakuba Mareše ve Spartě a jeho následný přestup do Mladé Boleslavi, dále také hostování Jan Hoška v polském

Krakově a přestup Libora Doška do 1. FC Slovácko. Díky delší době splatnosti se vytvořilo několik dlouhodobějších pohledávek.

Celkově lze konstatovat, že se jedná u všech položek výkazu o stabilní vývoj s klesající tendencí, který je zapříčiněn horšími herními výkony, které se odráží k horšímu umístování v tabulce, a snahou vedení stabilizovat klub vlastními prostředky.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza rozvahy - aktiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA celkem		8,32%	-6,82%	4,25%	-10,82%	-3,76%
Dlouhodobý majetek		-2,31%	-3,57%	2,90%	-2,74%	-2,73%
Dlouhodobý nehmotný majetek		127,54%	-43,31%	-66,85%	66,10%	-92,86%
Dlouhodobý hmotný majetek		-2,41%	-3,52%	2,99%	-2,78%	-2,69%
Dlouhodobý finanční majetek		-2,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva		143,38%	-15,40%	7,59%	-47,00%	-13,86%
Zásoby		-22,15%	37,89%	54,61%	-38,90%	-9,01%
Dlouhodobé pohledávky		x	x		593,89%	34,58%
Krátkodobé pohledávky		162,63%	-32,71%	19,95%	-67,03%	0,58%
Krátkodobý finanční majetek		80,41%	249,19%	-44,88%	23,97%	-68,76%
Časové rozlišení		-15,40%	-47,51%	42,52%	-48,37%	-0,13%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.2.1.2 Vertikální analýza

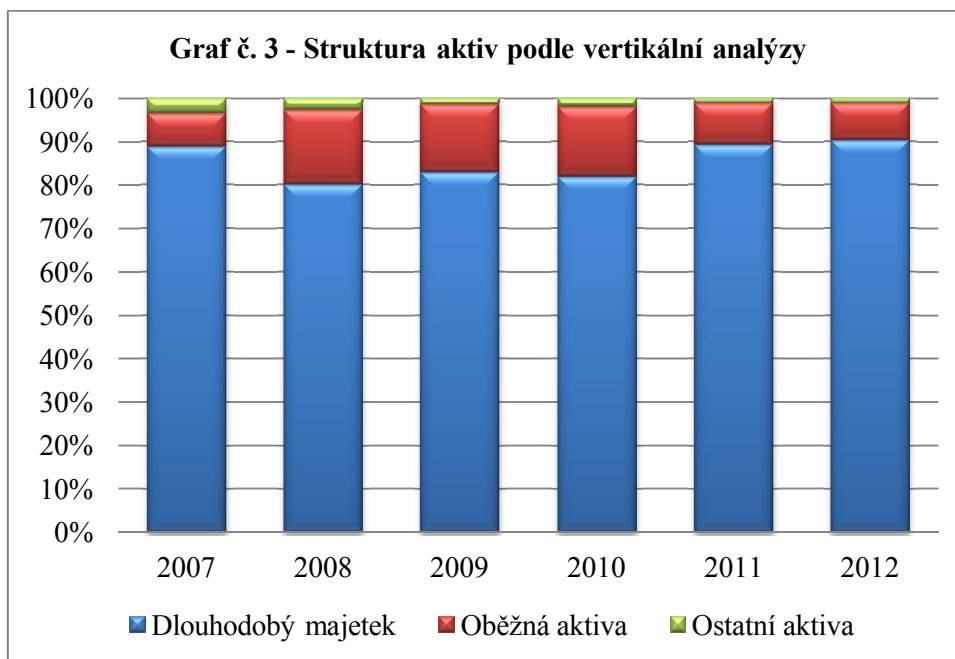
Základnou ve vertikální analýze rozvahy na straně aktiv tvoří celková aktiva. Názorně je to vidět v **tabulce č. 8 a grafu č. 3**. Při bližším pozorování je patrné, že hlavní složkou majetku podniku je dlouhodobý majetek, který kolísá v intervalu let 2007 – 2012 mezi 80 – 90 %. Především dlouhodobý hmotný majetek představuje významnou část celkového majetku, ten je reprezentován hlavně stadionem, tréninkovým centrem a souborem samostatných movitých věcí.

Oběžná aktiva tvoří pouze něco mezi 10 – 15 % celkového majetku a souvisí především s chodem klubu a jeho nezbytnými potřebami. Důležité je si povšimnout, že klub po celém sledovaném období na celkovou výši majetku nepřispívá finančním majetkem, má pouze minimální výši finančního majetku vůči ostatním položkám. Tak lze i vysvětlit, že klub opravdu nefunguje jako výrobní nebo obchodní společnost, ale opravdu jako sportovní obchodní společnost se specifickým prostředím.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza rozvahy - aktiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	88,80%	80,09%	82,89%	81,81%	89,22%	90,18%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,07%	0,15%	0,09%	0,03%	0,05%	0,01%
Dlouhodobý hmotný majetek	88,22%	79,48%	82,30%	81,31%	88,64%	89,62%
Dlouhodobý finanční majetek	0,51%	0,46%	0,49%	0,47%	0,53%	0,55%
Oběžná aktiva	7,62%	17,11%	15,54%	16,03%	9,53%	8,53%
Zásoby	0,54%	0,39%	0,57%	0,85%	0,58%	0,55%
Dlouhodobé pohledávky	x	x	x	0,19%	1,48%	2,06%
Krátkodobé pohledávky	6,50%	15,77%	11,39%	13,10%	4,84%	5,06%
Krátkodobý finanční majetek	0,57%	0,95%	3,57%	1,89%	2,63%	0,85%
Časové rozlišení	3,58%	2,80%	1,58%	2,16%	1,25%	1,29%

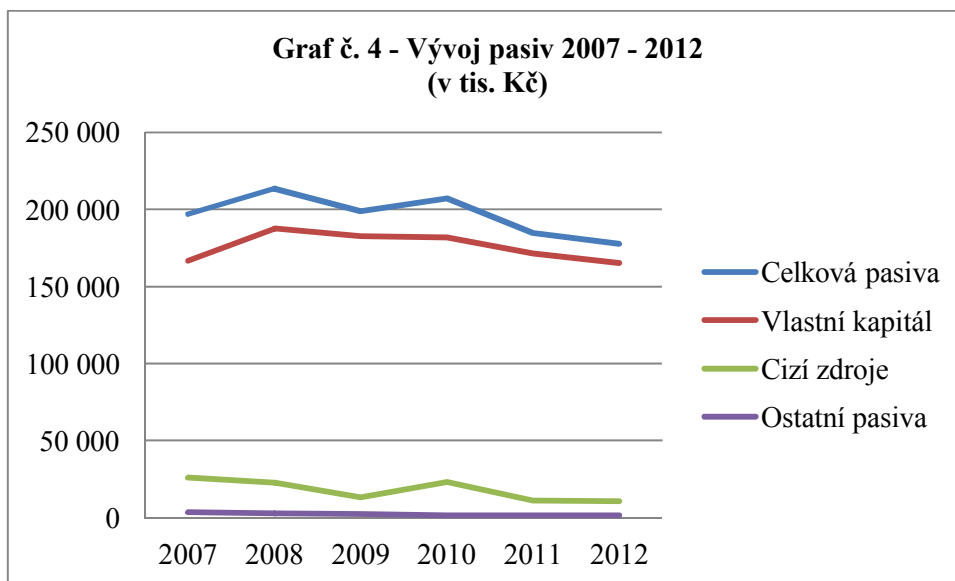
Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

8.2.2 Pasiva

Vývoj pasiv je velmi podobný vývoji aktiv, jak dokazuje **graf č. 4**. Pro lepší analyzování pasiv jsem opět použil horizontální a vertikální analýzu.



(zdroj: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz.>, vlastní zpracování)

8.2.2.1 Horizontální analýza

Vzhledem k horizontální analýze pasiv, **tabulka č. 9**, je vidět, že celková pasiva v intervalu spíše klesají, celkově od roku 2007, který byl stanoven jako rokem výchozím, zhruba o 7 %. Není to výrazný rozdíl, ale je patrný. Stejně tak klesá i vlastní kapitál, zejména v posledních třech sledovaných letech, příčinou může být vykazování záporného výsledku hospodaření klubu. Ve srovnání s jinými odvětvími by podniky právě s přetrvávající ztrátou a poklesem vlastního kapitálu odcházeli z odvětví, ale právě sport je opravdu specifické prostředí, tudíž klub může fungovat dál.

Je vidět, že klub se i přes snižující se vlastní kapitál snaží snižovat i cizí zdroje, které jsou využívány k financování majetku společnosti. Výjimkou je rok 2010, kdy došlo k jejich 74 % navýšení, které bylo zapříčiněno růstem krátkodobých závazků, které byly v podobě menších investic do informačních technologií na stadionu. Celkově však došlo k poklesu v sledovaném intervalu o zhruba 36 %.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza rozvahy - pasiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA celkem		8,32%	-6,82%	4,25%	-10,82%	-3,76%
Vlastní kapitál		12,35%	-2,59%	-43,00%	-5,77%	-3,59%
Základní kapitál		0,00%	0,00%	6,74%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy		9,98%	89,29%	15,84%	7,17%	-4,49%
Rezervní fondy		6,23%	7,74%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření min. let			132,01%	-32,52%	-52,35%	0,00%
Výsledek hospodaření účet. obd.		32,01%	-154,29%	-8,64%	2,11%	45,91%
Cizí zdroje		-13,06%	-40,55%	73,45%	-51,67%	-5,10%
Rezervy		71,24%	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky		-39,76%	-21,59%	-54,68%	-48,21%	-3,27%
Krátkodobé závazky		-18,38%	-19,70%	119,61%	-52,20%	-4,64%
Bankovní úvěry a výpomoci		x	x		24,36%	-71,13%
Časové rozlišení		-21,18%	-14,29%	-29,01%	13,82%	-10,31%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

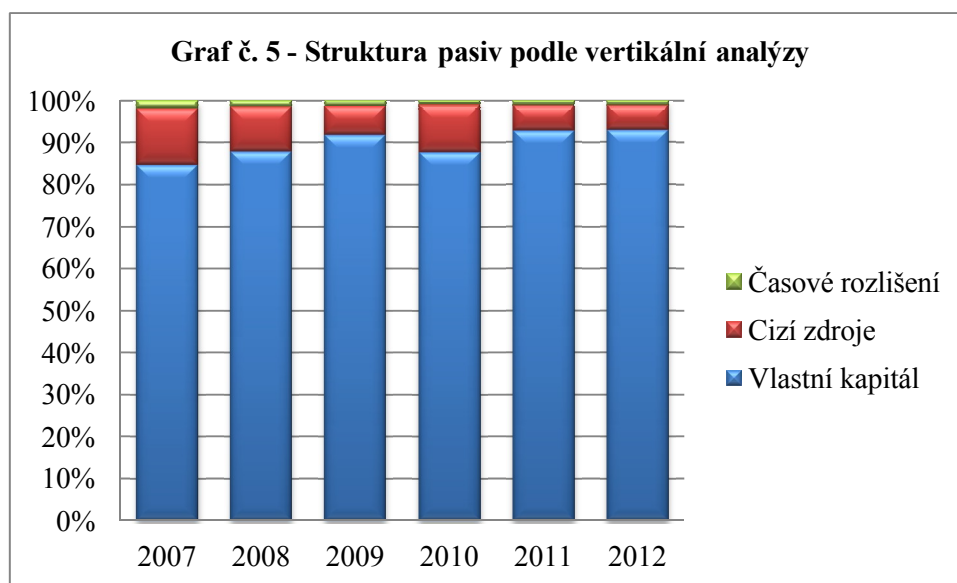
8.2.2.2 Vertikální analýza

Hlavním a rozhodujícím faktorem vertikální analýzy rozvahy na straně pasiv, **tabulka č. 10**, je převládající podíl vlastního kapitálu k cizím zdrojům na celkových pasivech, které jsou zvolenou základnou. Struktura pasiv je graficky vyobrazena na **grafu č. 5**. Klub si držel podíl vlastního kapitálu od 85 – 92 % z celkových pasiv a ještě k tomu se celkový podíl cizích zdrojů snižoval. Klub je financován hlavně vlastními akcionáři, kteří nedávají prostor pro věřitele.

Tabulka č. 10: Vertikální analýza rozvahy - pasiva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	84,72%	87,88%	91,87%	87,75%	92,71%	92,87%
Základní kapitál	67,75%	62,55%	67,13%	67,74%	77,08%	80,08%
Kapitálové fondy	3,10%	3,15%	6,40%	7,11%	8,55%	8,48%
Rezervní fondy	6,17%	6,06%	7,00%	6,72%	7,53%	7,83%
Výsledek hospodaření min. let	0,00%	6,75%	16,80%	-10,88%	5,81%	0,00%
Výsledek hospodaření účet. obd.	7,69%	9,38%	-5,46%	-5,69%	-6,25%	-3,51%
Cizí zdroje	13,35%	10,71%	6,83%	11,37%	6,16%	6,08%
Rezervy	1,73%	2,73%	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky	3,92%	2,18%	1,83%	0,80%	0,46%	0,46%
Krátkodobé závazky	7,70%	5,80%	5,00%	10,54%	5,65%	5,59%
Bankovní úvěry a výpomoci	x	x	x	4,00%	5,00%	0,02%
Časové rozlišení	1,93%	1,40%	1,29%	0,88%	1,12%	1,05%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

8.3 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

V předešlé kapitole jsem se věnoval horizontální a vertikální analýze rozvahy, to samé teď provedu na jiném účetním výkazu – na výkazu zisků a ztrát. Dále se pak v této kapitole budu věnovat analýze nákladů, která je potřebná pro odhalení celkového výsledku hospodaření klubu.

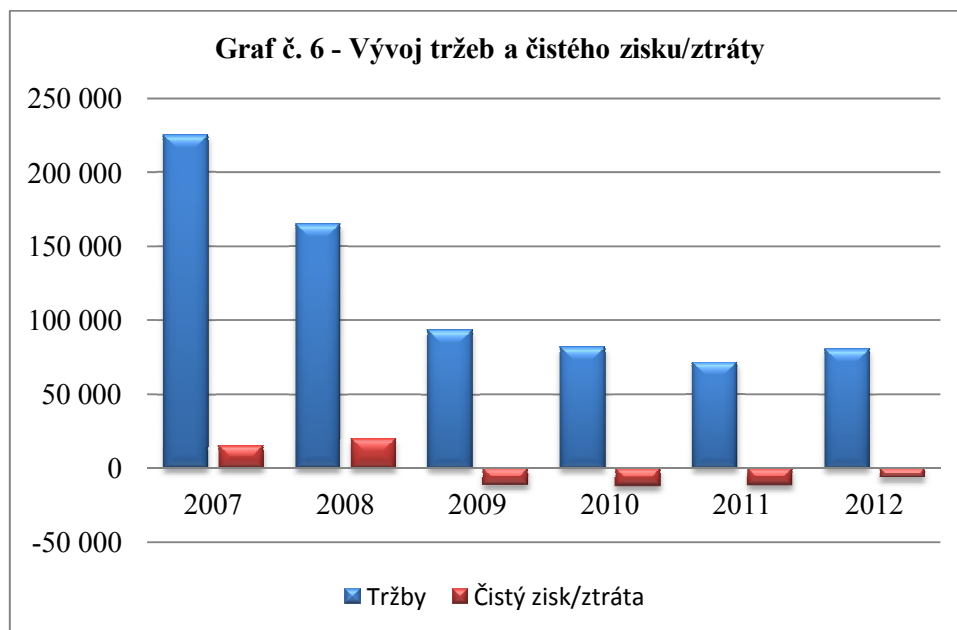
8.3.1 Výkaz zisků a ztrát

Pro lepší přehlednost jsem opět upravil originální účetní výkaz do zjednodušené podoby, **tabulka č. 11**. Ve zkratce se zmíním, že klub vykazoval každoroční poklesy tržeb s výjimkou roku 2012 a byly to značné poklesy. Rozdíl mezi rokem 2011 a 2007 je zhruba trojnásobný. Klub také v posledních letech, od roku 2009, vykazuje ztrátu. Lépe je to vidět na **grafu č. 6**.

Tabulka č. 11: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	225 147	165 218	93 780	81 968	71 450	80 666
Výkony	223 055	164 861	93 021	81 283	70 760	80 159
Výkonová spotřeba	180 656	124 792	87 359	81 105	64 893	70 821
Přidaná hodnota	42 341	40 129	5 782	314	6 046	9 999
Osobní náklady	12 137	11 361	12 005	11 978	12 288	11 096
EBITDA	30 740	33 714	-3 881	-9 355	-7 817	-1 184
Odpisy	6 531	6 300	6 407	5 916	5 831	5 790
EBIT	24 209	27 414	-10 288	-15 271	-13 648	-6 974
Finanční výsledek	-3 137	-1 211	-391	-565	-236	-216
Zisk před zdaněním (EBT)	21 072	26 203	-10 679	-15 836	-13 884	-7 190
Čistý zisk/ztráta	15 155	20 006	-10 862	-11 800	-11 550	-6 247

Zdroj: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>., vlastní zpracování.



(zdroj: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>., vlastní zpracování)

8.3.1.1 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Při pohledu na horizontální analýzu, **tabulka č. 12**, je více než viditelný každoroční pokles tržeb, od roku 2007 do roku 2011 zhruba o 85%, to je zapříčiněno horšími dosaženými výsledky. V letech 2007 a 2008 se klub umístil v ligové soutěži na 5. místě a připsal si vítězství v domácím poháru, ale od té doby se klubu přestalo tolik dařit, proto také dochází k celkovému poklesu tržeb. Od roku 2012 konstatuji, že dochází k mírnému zlepšení a stabilizaci tržeb a k pozitivnímu vývoji zisků.

Tabulka č. 12: Horizontální analýza - Výkaz zisků a ztrát

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby		-26,62%	-43,24%	-12,60%	-12,83%	12,89%
Výkony		-26,09%	-43,58%	-12,62%	-12,95%	13,28%
Výkonová spotřeba		-30,92%	-30,00%	-7,16%	-19,99%	9,13%
Přidaná hodnota		-5,22%	-85,59%	-94,57%	1925,48%	65,38%
Osobní náklady		-6,39%	5,67%	-0,22%	2,59%	-9,71%
EBITDA		9,67%	-111,51%	-141,05%	16,44%	84,85%
Odpisy		-3,54%	1,70%	-7,66%	-1,44%	-0,47%
EBIT		13,24%	-137,53%	-48,44%	10,63%	48,91%
Finanční výsledek		61,40%	67,71%	-44,50%	58,23%	8,48%
Zisk před zdaněním (EBT)		24,35%	-14,08%	-48,29%	12,33%	48,22%
Čistý zisk/ztráta		32,01%	-154,29%	-8,64%	-2,12%	45,92%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.3.1.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Z hlediska struktury výkazu zisků a ztrát, respektive vertikální analýzy, **tabulka č. 13**, je vidět, že se příliš nemění, avšak lze pozorovat jisté zajímavé výsledky. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb by měly převyšovat výkonovou spotřebu, která je reprezentována spotřebou materiálu, energie či služeb, respektive všeho co bylo nakoupeno a následně použito ke spotřebě. Toto pravidlo je dodrženo, avšak výsledná hodnota, kterou představuje přidaná hodnota, by měla krýt osobní náklady. K tomuto jevu však dochází pouze v letech 2007 a 2008, posléze dochází k opačnému efektu, což vede k vytváření ztráty. Na vině mohou být již několikrát zmíněné horší výsledky, které tržby snižují a nestačí pokrýt spotřebu klubu.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza - Výkaz zisků a ztrát

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80 666
Výkony	99,07%	99,78%	99,19%	99,16%	99,03%	99,37%
Výkonová spotřeba	80,24%	75,53%	93,15%	98,95%	90,82%	87,79%
Přidaná hodnota	18,81%	24,29%	6,17%	0,38%	8,46%	12,39%
Osobní náklady	5,39%	6,88%	12,80%	14,61%	17,20%	13,75%
EBITDA	13,65%	20,41%	-4,14%	-11,41%	-10,94%	-1,47%
Odpisy	2,90%	3,81%	6,83%	7,22%	8,16%	7,17%
EBIT	10,75%	16,59%	-10,97%	-18,63%	-19,10%	-8,65%
Finanční výsledek	-1,39%	-0,73%	-0,42%	-0,69%	-0,33%	-0,26%
Zisk před zdaněním (EBT)	9,36%	15,86%	-11,39%	-19,32%	-19,43%	-8,91%
Čistý zisk/ztráta	6,73%	12,11%	-11,58%	-14,40%	-16,17%	-7,74%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této části finanční analýzy se budu zabývat poměrovými ukazateli. Z teoretického hlediska již byly uvedeny, nyní se na ně zaměřím v praxi. Budu se věnovat konkrétně ukazatelům rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a produktivity.

8.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se zabývají především výnosností vloženého kapitálu, který byl do podniku vložen.

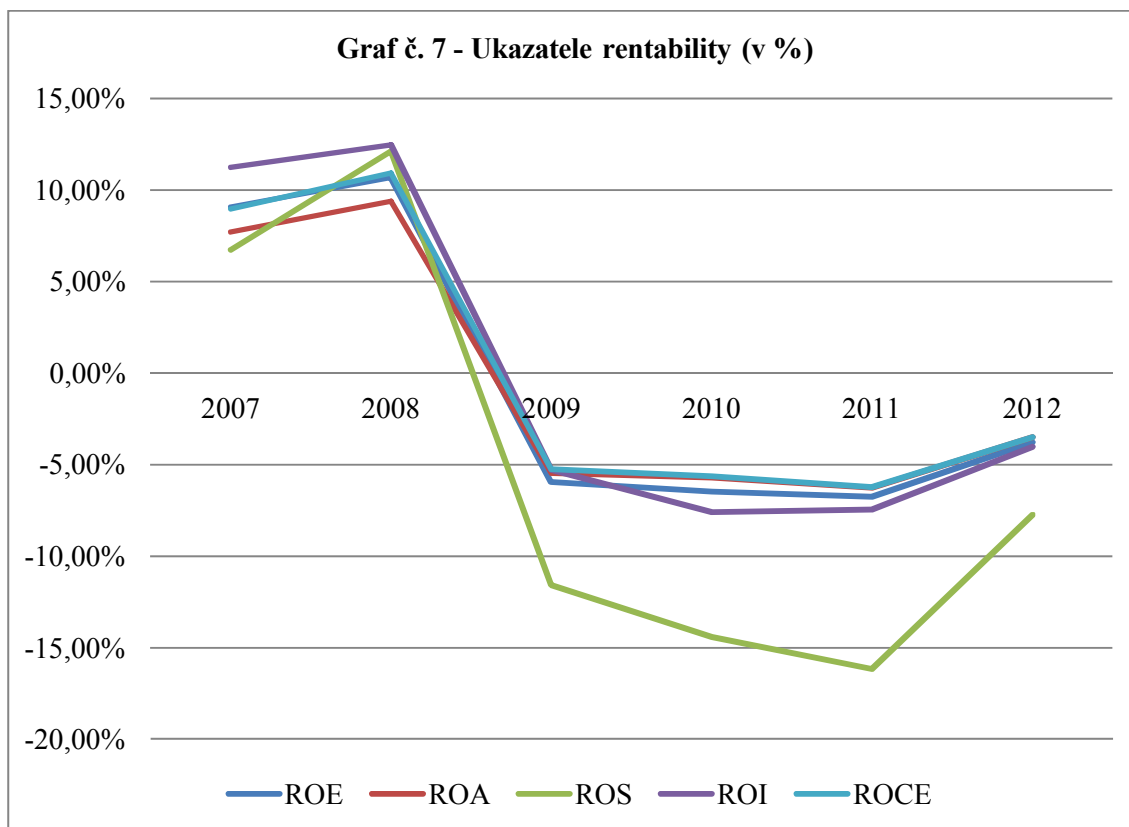
Z vypočítaných údajů obsažených v **tabulce č. 14 a grafu č. 7** je patrný rozdílný vývoj v prvních dvou letech, 2007 a 2008, a pozdějších sledovaných letech, 2009 – 2012. V roce 2007 a 2008 se rentabilita u všech sledovaných ukazatelů vyvíjela velmi

pozitivně, hlavně za zmínku stojí rentabilita vloženého kapitálu, která v obou letech překročila 10 % růst. V posledních čtyřech sledovaných letech jsou vidět trvale záporné hodnoty, zejména tedy rentabilita tržeb. Tento fakt je dán tím, že v těchto letech byl vykazován záporný zisk. V jiných odvětvích, například ve výrobním, už by podniky zvažovaly odchod z odvětví, nebo by se maximálně snažily snížit své výrobní náklady, nebo by podnik hledal nového majitele. To opět dokazuje, jak je sportovní prostředí odlišné od jiných. V tomto prostředí může klub i nadále fungovat na nejvyšší úrovni a konkurovat i bohatším klubům se stále stejným partnerem.

Tabulka č. 14: Ukazatele rentability

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Dop. hodnoty
ROE	9,08%	10,67%	-5,95%	-6,48%	-6,74%	-3,78%	>
ROA	7,69%	9,38%	-5,46%	-5,69%	-6,25%	-3,51%	>
ROS	6,73%	12,11%	-11,58%	-14,40%	-16,17%	-7,74%	>
ROI	11,24%	12,46%	-5,30%	-7,60%	-7,47%	-4,03%	>
ROCE	8,98%	10,92%	-5,26%	-5,65%	-6,22%	-3,49%	>

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

8.4.2 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity se hodnotí platební schopnost podniku, kterou lze charakterizovat ve třech stupních, **tabulka č. 15 a graf č. 8**.

Doporučené hodnoty pro třetí stupeň likvidity jsou v intervalu 1,5 – 2,5. Tyto hodnoty klub splňuje v posledních třech sledovaných letech na výbornou, v předešlých letech naopak jsou tyto hodnoty vyšší, to bylo způsobeno vyšším objemem oběžných aktiv, respektive krátkodobých pohledávek. V prvním sledovaném roce naopak byla likvidita na nižší úrovni, než je doporučeno.

Pohotová likvidita v podstatě kopíruje likviditu běžnou, tento druhý stupeň likvidity je očištěn o zásoby, ale v případě fotbalového klubu se jedná pouze o malé množství, proto jsou hodnoty v podstatě vždy velmi blízko doporučených hodnot, zejména v posledních třech letech. Hodnota by neměla klesnout pod 1, což se stalo v roce 2007, ale podnik si zachoval do dalších let velmi solidní likviditu.

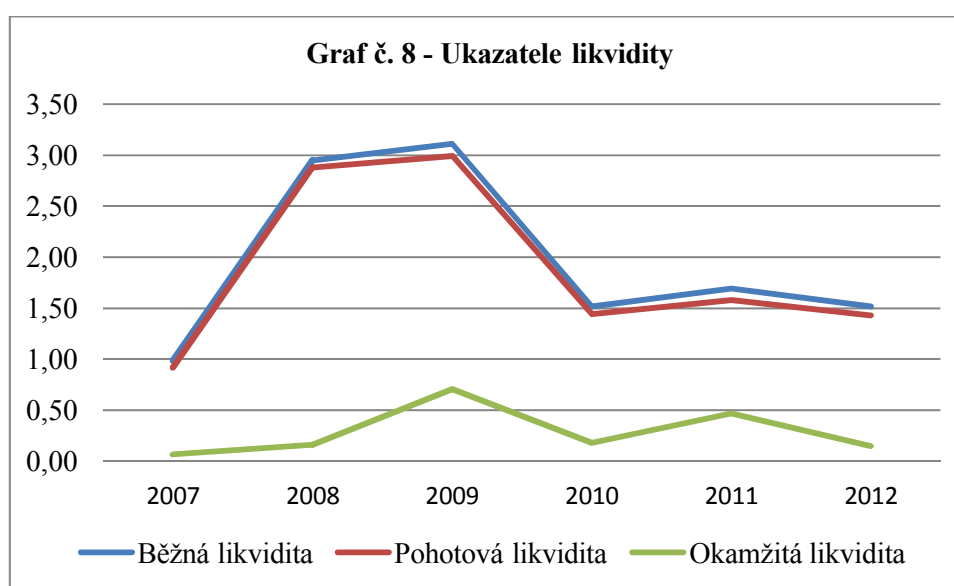
Okamžitá likvidita dopadla o něco hůře, ale je nutné konstatovat, že klub nedoručí mnoho likvidního finančního majetku hlavně proto, že s ním neobchoduje, a je i málo pravděpodobné, že by se všechny jeho závazky staly v jeden moment likvidními.

Zajímavé a podstatné pro klub je, že si i přes dlouhodobou ztrátu udržel svoji likvidnost. Vzhledem k výsledkům můžu říci, že poslední roky ukazují na příznivé zachování hodnot.

Tabulka č. 15: Ukazatele likvidity

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Dop. hodnoty
Běžná likvidita	0,99	2,95	3,11	1,52	1,69	1,52	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,92	2,88	2,99	1,44	1,58	1,43	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,07	0,16	0,71	0,18	0,47	0,15	0,5 - 1

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

8.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů, **tabulka č. 16**. Ukazatel obratu aktiv má snižující se tendenci, tudíž by měla být odprodána část majetku, aby se zvýšily tržby. To klub během sledovaného intervalu dělal, ale ke zlepšení hospodaření klubu ani ukazatele to nevedlo. Zároveň se prodlužuje i doba obratu aktiv, tudíž se snižuje efektivnost majetku. Při pohledu na obrat zásob je tento ukazatel pozitivní, ale je třeba mít na paměti, že se nejedná o obchodní společnost, zásoby má klub pouze v malém množství, tudíž tento ukazatel nekoresponduje s celkovou aktivitou klubu. Inkaso pohledávek a platební morálka svých závazků se vyvíjí podobně s výjimkou let 2008 a 2009. Klub je v malé výhodě, jelikož svým odběratelům umožňuje obchodní úvěr na 40,74 dne a svoji platební morálku má po dobu 45,04.

Sledované ukazatele aktivity nevykazují žádné kritické hodnoty. Pouze ukazatel obratu aktiv by se měl zlepšit, ale díky stoupajícím tržbám v posledním roce se to jistě povede.

Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,14	0,77	0,47	0,39	0,38	0,45
Doba obratu aktiv	319,29	471,29	773,65	922,76	944,08	804,81
Obrat zásob	212,20	200,02	82,34	46,54	66,40	82,39
Doba obratu zásob	1,72	1,82	4,43	7,84	5,49	4,43
Doba obratu pohledávek	20,77	74,32	88,11	122,67	59,66	40,74
Doba obratu závazků	24,60	27,36	38,70	97,23	53,31	45,04

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti, které se zabývají zdroji financování podniku, vypovídají o financování převážně vlastním kapitálem. Celková zadluženost a koeficient zadluženosti udávají nízké hodnoty z důvodu nízkého podílu cizího kapitálu. Vlastní kapitál potom tvoří převážnou část investovaného kapitálu podle ukazatele kvóty. Příjemným zjištěním je také ziskový účinek finanční páky, která i přes snižující se vlastní kapitál a cizí zdroje vykazuje stále kladné hodnoty. Nejhůře dopadl ukazatel úrokového krytí, který má velmi špatné negativní hodnoty, ale díky vykazované ztrátě se to dalo čekat.

Ukazatele zadluženosti, **tabulka č. 17**, lze hodnotit pozitivně, z toho vyplývá, že klub je finančně stabilní a spoléhá především na své vlastní zdroje. Jediným negativním znakem, který ovlivňuje hlavně úrokové krytí, je permanentní ztráta.

Tabulka č. 17: Ukazatele zadluženosti

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	13,35%	10,71%	6,83%	11,37%	6,16%	6,08%
Kvóta vlastního kapitálu	84,72%	87,88%	91,87%	87,75%	92,71%	92,88%
Finanční páka	118,03%	113,79%	108,85%	113,96%	107,86%	107,67%
Ziskový účinek finanční páky	0,81%	0,86%	1,12%	0,85%	0,90%	0,94%
Koeficient zadluženosti	15,75%	12,19%	7,44%	12,96%	6,65%	6,54%
Úrokové krytí	22,86	71,02	-70,95	-186,23	-179,58	-268,23

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

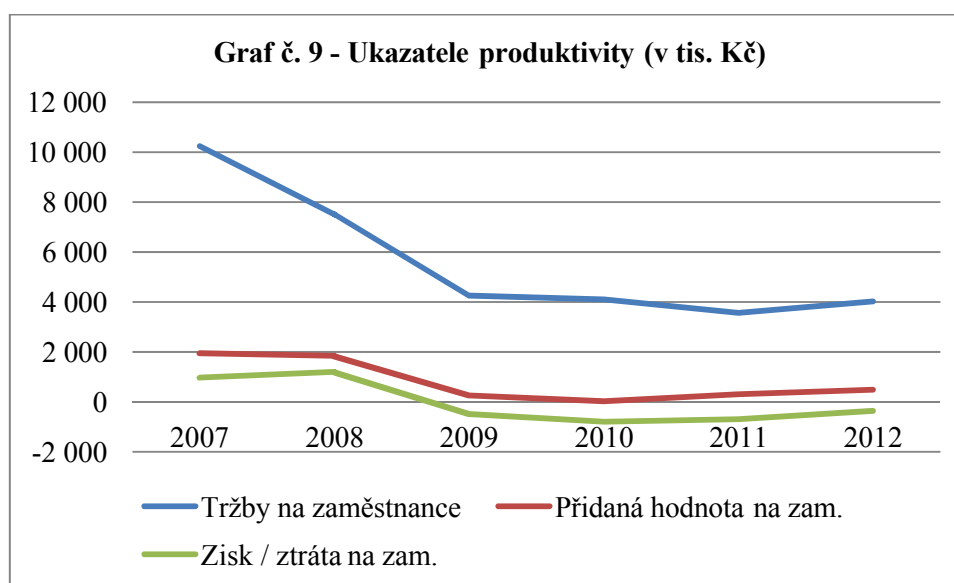
8.4.5 Ukazatele produktivity

Ve sportovním prostředí jsou ukazatele produktivity jako doplňující informace, **tabulka č. 18**. Posuzuje se zisk, tržba a přidaná hodnota na zaměstnance. Při zhlédnutí výsledků je vidět, že všechny hodnoty se v čase zhoršují, mírné zlepšení přichází až v posledním roce. Nejkritičtějším rokem je zřejmě rok 2010, kdy se ztráta propadá hluboko do záporných čísel a přidaná hodnota na zaměstnance se blíží nule. V jiných odvětvích by při takových čísel docházelo k výraznému propouštění, ale jsme ve sportovním prostředí, které se odvíjí podle jiných faktorů.

Tabulka č. 18: Ukazatele produktivity

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby na zaměstnance	10 234	7 510	4 263	4 099	3 573	4 033
Přidaná hodnota na zam.	1 925	1 824	263	16	302	500
Zisk / ztráta na zam.	958	1 191	-485	-792	-694	-360

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

8.5 Du Pontův rozklad

Du Pontova analýza je příkladem pyramidového rozkladu poměrových ukazatelů, kdy jako vrchol pyramidy je zvolena rentabilita vlastního kapitálu.

Důležitým znakem vypočtených údajů, **tabulka č. 19**, je meziroční změna rentability vlastního kapitálu, která je v posledních čtyřech letech záporná, ačkoliv finanční páka je kladná, tak nedokáže zabránit výraznějšímu poklesu rentability celkového kapitálu.

Levá strana diagramu, která reprezentuje produkční sílu podniku, bohužel ukazuje snižující výkonnost. Naopak z pravé strany diagramu vyplývá finanční strategie podniku, která je v případě klubu dána hlavně rentabilitou vlastního kapitálu. Obrat celkových aktiv má tendenci se snižovat, což napomáhá ke snižování poklesu rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv.

Tabulka č. 19: Du Pontův rozklad

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rozklad ROA						
Rentabilita aktiv ROA	7,69%	9,38%	-5,46%	-5,69%	-6,25%	-3,51%
Rentabilita tržeb ROS	6,73%	12,11%	-11,58%	-14,40%	-16,17%	-7,74%
Obrat celkových aktiv	1,14	0,77	0,47	0,39	0,38	0,45
Rozklad ROE						
Rentabilita vlastního kapitálu	9,08%	10,67%	-5,95%	-6,48%	-6,74%	-3,78%
Rentabilita tržeb ROS	6,73%	12,11%	-11,58%	-14,40%	-16,17%	-7,74%
Obrat celkových aktiv	1,14	0,77	0,47	0,39	0,38	0,45
Finanční páka	1,18	1,13	1,09	1,14	1,08	1,08

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

8.6 Analýza čistého pracovního kapitálu

Každý sledovaný rok vykazuje klub kladný čistý pracovní zisk, ovšem s meziroční klesající tendencí, **tabulka č. 20**. Ta se dá vysvětlit hlavně klesajícími oběžnými aktivy, ale naproti tomu během sledovaných let oběžná aktiva výrazně převyšují krátkodobá pasiva, tudíž čistý pracovní kapitál umožňuje klubu splácet své závazky bez obtíží, zajišťuje mu potřebnou likviditu. Krátkodobé závazky jsou během intervalu konstantní. Zároveň čistý pracovní kapitál určuje, jak velká část oběžného majetku je financována dlouhodobými zdroji.

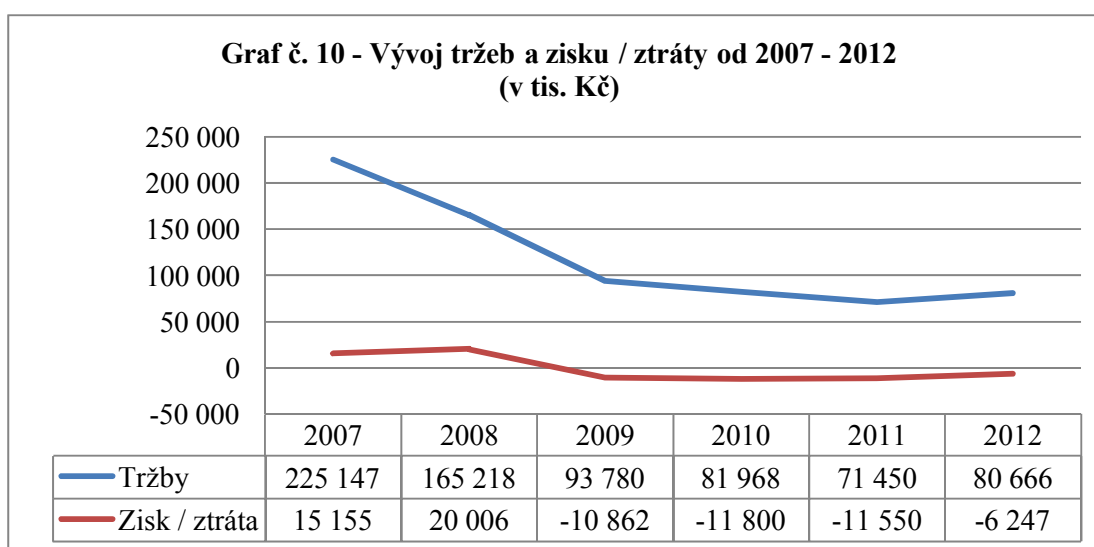
Tabulka č. 20: Čistý pracovní kapitál

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	14 999	36 504	30 883	33 226	17 611	15 170
Zásoby	1 061	826	1 139	1 761	1 076	979
Krátkodobé pohledávky	12 810	33 643	22 638	27 155	8 952	9 004
Krátkodobý finanční maj.	1 128	2 035	7 106	3 917	4 856	1 517
Krátkodobá pasiva	15 172	12 383	9 943	21 914	10 534	9 981
Krátkodobé závazky	15 172	12 383	9 943	21 836	10 437	9 953
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	78	97	28
Čistý pracovní kapitál	-173	24 121	20 940	11 312	7 077	5 189
% vývoj		13942,80%	-13,19%	-45,98%	-37,44%	-26,68%

Zdroj: Vlastní výpočet z účetních výkazů FK Teplice.

9 Prognózy

Tato část je věnována prezentaci výsledků prognóz, které byly vytvořeny na základě získaných dat z účetních výkazů. Díky akumulaci účetních výkazů z více let, **graf č. 10**, je možné vytvořit lepší prognózu s větší vypovídací schopností. Jedná se však pouze o predikci do budoucnosti, která se samozřejmě může ve skutečnosti vyvíjet jiným způsobem. Avšak právě vytvořením prognózy podle většího množství dat z delšího intervalu je možné pokládat, že bude korespondující s budoucím vývojem, podle kterého se může management klubu řídit. Zabýval jsem se vývojem tržeb a zisku, které patří do výkazu zisků a ztrát, do budoucích let do roku 2025.



(zdroj: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz.>, vlastní zpracování)

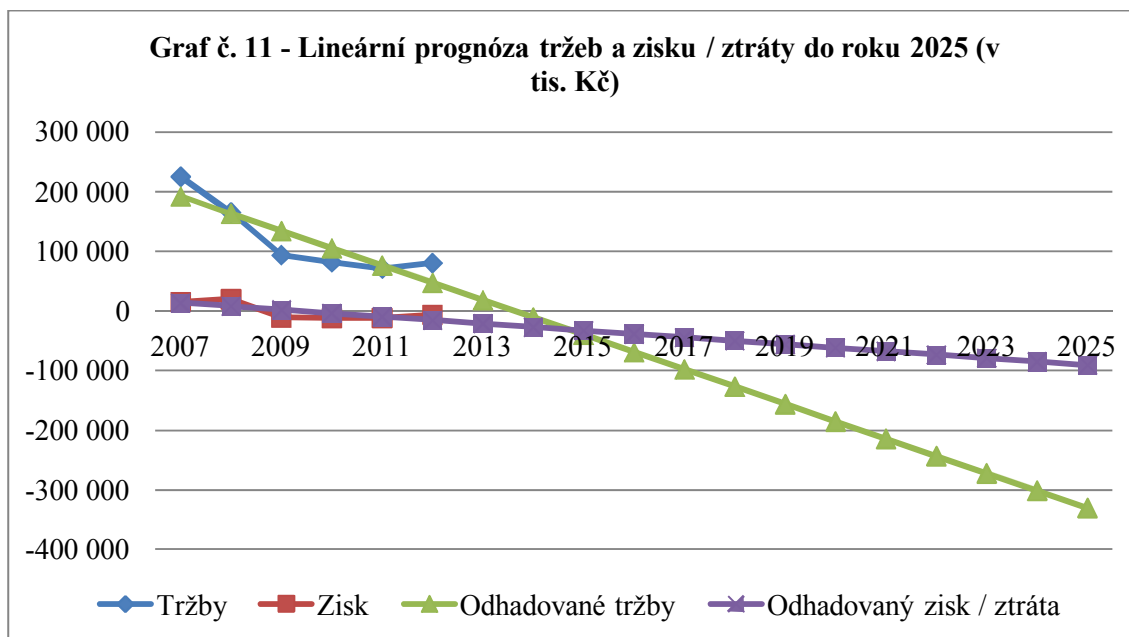
9.1 Lineární trend – proložení přímkou

Pro získání této prognózy byla použita lineární funkce. Celá funkce pak byla s pomocí programu Excel a funkce LINREGRESE spočítána a zasazena do **grafu č. 11**, který je uveden níže. Jedná se o proložení grafu předpokládanou přímkou vývoje.

Při pohledu na graf vidíme konstantní snižování tržeb i zisku, který se mění ve ztrátu a nadále se prohlubuje. Je jasné, že tržby nemohou být záporné, tudíž tato prognóza příliš nevyovídá o jejich budoucím vývoji. Naopak ztráta by mohla kopírovat výsledek prognózy, avšak je nutné si uvědomit, že jsme ve sportovním prostředí, které závisí především na sportovní úspěšnosti.

Tato funkce má pouze ilustrativní charakter, jelikož nikdy nemůže být ztráta tak konstantní a stále se prohlubovat, to by znamenalo zánik pro podnik. I tržby se

nemohou stále zvyšovat nebo snižovat, protože existují tzv. body nasycení, ve kterých je trh plně využit.

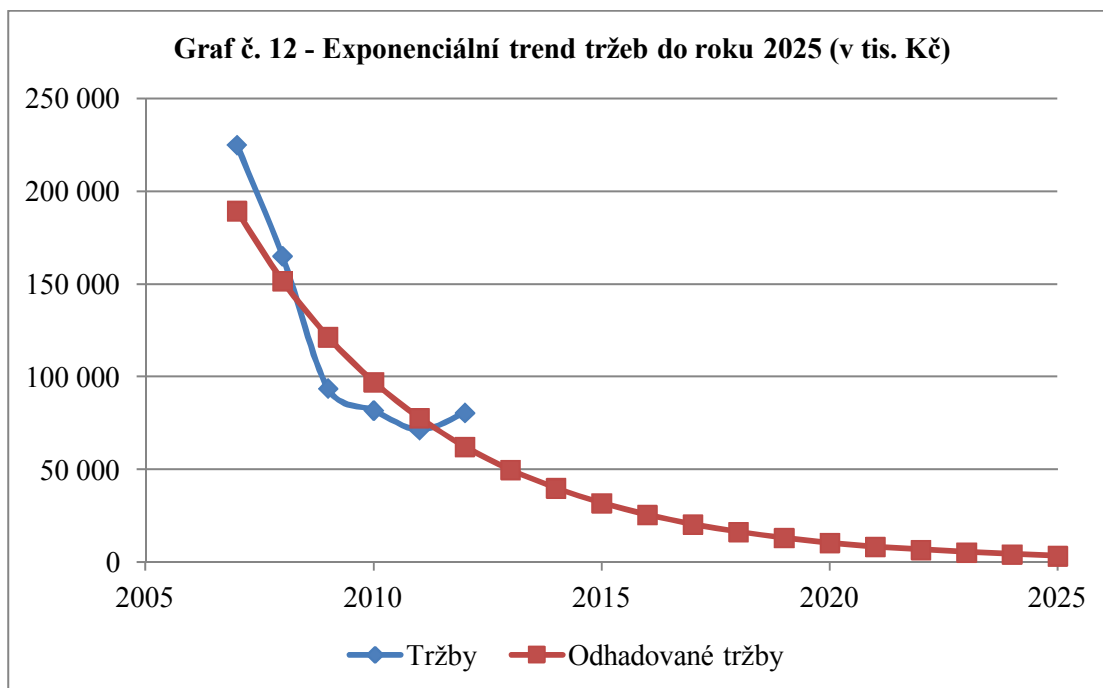


(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

9.2 Exponenciální trend

Tato prognóza se zakládá na proložení grafu daného vývoje exponenciálou, **graf č. 12**. Pro zkonstruování byla použita exponenciální funkce a vytvořena pomocí programu Excel, ve kterém jsem použil funkci LOGEST.

Vzhledem k tomu, že se jedná o logaritmickou funkci, tak nelze získat hodnoty pro vývoj zisku či ztráty, jelikož je v záporných číslech. Vývoj tržeb podle této funkce skokově klesá a blíží se nule. Takový vývoj by byl možný, pokud by se klubu každoročně nedařilo a sestupoval by, potom by se mohlo zdát, že vysvětlení pro klesající tržby je racionální. Ale vzhledem k tomu, že klub FK Teplice je klubem prvoligovým a hrajícím v horní polovině tabulky, je tento vývoj nepředpokladatelný.

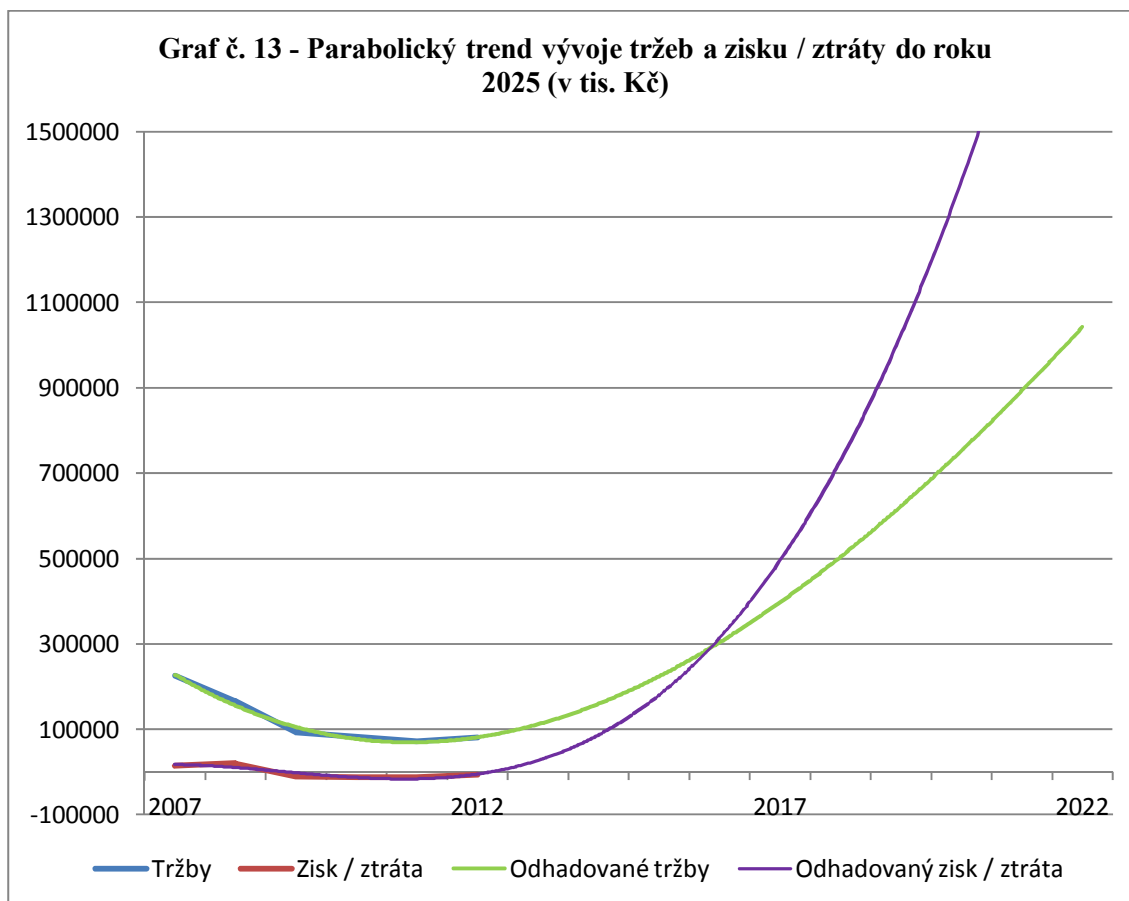


(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

9.3 Parabolický trend

Tato prognóza byla vytvořena na základě parabolické funkce uvedené v teoretické části. Byl vytvořen graf dostupných údajů a následně pomocí polynomického trendu vývoje v programu Excel předpokládaný vývoj na základě paraboly, prognóze odpovídá **graf č. 13**.

Z hlediska vývoje tržeb můžeme konstatovat, že předpokládaný vývoj by se v budoucnu mohl velmi přiblížit skutečnosti, jelikož přes prvotní pokles dochází k pozvolnému nárůstu. Naopak předpokládaný vývoj zisku / ztráty je nepravděpodobný a i nemožný, jelikož zisk / ztráta nemůže nikdy převýšit vlastní tržby.



(zdroj: Vlastní zpracování ze získaných dat.)

10 Zhodnocení výsledků finanční analýzy a prognóz

V této části se pokusím zhodnotit všechny předešlé kapitoly a za pomoci získaných údajů vyvodit závěry, které mi pomůžou k lepšímu vyhodnocení. Stěžejní částí práce je finanční analýza klubu ve sportovním prostředí, jejíž výsledky se ve srovnání s podniky z jiných odvětví výrazně liší. Poslední část praktické části se věnuje prognózování vybraných dat do budoucnosti, které bylo za pomoci matematických funkcí vytvořeno. Právě na základě prognóz může klub přizpůsobit svoje rozhodování při řízení. Veškeré hodnocení a závěry jsou vymyšleny na základě získaných výsledků a nastudovaných poznatků.

10.1 Finanční analýza

Z celkového hlediska můžu konstatovat, že finanční analýza na sportovní klub FK Teplice dopadla ve většině ukazatelů dobře. V určitých ohledech by klub mohl fungovat jako výrobní podnik, avšak některé ukazatele jsou dlouhodobě v záporných číslech, což by za normálních okolností znemožňovalo chod podniku. Ve sledovaných letech je možno pozorovat sestupný trend většiny ukazatelů produktivity a rentability. Tyto klesající tendence mohou být způsobeny horšími dosahovanými výsledky v ligové soutěži a domácím poháru. Naopak u analýz týkající se majetku a kapitálu společnosti, tak tady je trend konstantní. Zároveň klub plní i většinu pravidel a obecných doporučení pro správné řízení podniku. Během sledovaných let nedošlo k výrazným změnám, které by chod klubu ovlivňovaly.

10.1.1 Poznátky z analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Vývoj hodnot během sledovaných let v rozvaze vykazují stabilní vývoj s klesající tendencí. Důležitým klesajícím trendem je položka vlastního kapitálu, klub se proto snaží i snižovat cizí zdroje, které do klubu vkládají věřitelé a investoři. Ve spojitosti s výsledky vertikální analýzy mohu říci, že je klub financován především vlastním kapitálem, proto je důležité hlídat podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Díky tomu klub plní i pravidlo vyrovnání rizika.

Výkaz zisků a ztrát je charakterizován prudkým poklesem tržeb a od roku 2009 i vykazovanou ztrátou. Právě tyto dvě hodnoty jsou předmětem pro tvorbu prognóz. Typickým znakem, který vypovídá o nevýrobní společnosti je, že zásoby tvoří nepatrný podíl na celkových tržbách. Doporučením pro dosažení zisku je prodej vlastního

majetku. Klub už v minulosti tuto metodu použil, jelikož dochází ke snižování majetku společnosti, ale došlo pouze ke zmírnění ztráty.

10.1.2 Poznátky z analýzy poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability a ukazatele produktivity mají klesající tendenci, ukazatele rentability se dokonce objevují v záporných číslech. Spolu s ukazateli produktivity by při takových číslech podnik již zvažoval odchod z odvětví anebo propouštění zaměstnanců. Mým doporučením je stabilizace na straně tržeb, ale to se právě ve sportu nedá tak lehce učinit. Myslím, že vyšší investice do hráčského kádru by vedly k dosahování stabilnějších výsledků a také k dosažení stabilního vývoje tržeb.

Velmi stabilní jsou ukazatele likvidity a zadluženosti. Ukazatele likvidity ukazují velmi dobrou běžnou a pohotovou platební morálku, pouze okamžitá likvidita je nižší, ale to je z důvodu, že klub nefunguje jako kapitálová společnost. Veškeré hodnoty se drží blízko doporučených hodnot. Ukazatele zadluženosti potvrzují fakt financování klubu převážně vlastním kapitálem, tudíž celková zadluženost je velmi nízká.

Ukazatele aktivity nevykazují žádné kritické hodnoty. Navíc klub poskytuje kratší inkaso svých pohledávek než úhradu svých závazků, což mu dává malou obchodní výhodu.

10.2 Analýza a výběr prognózy

Prognózy byly zpracovány pomocí grafů a funkcí v programu Excel. Některé prognózy se jeví jako nepravděpodobné, ba dokonce jsou nesmyslné, příkladem je parabolický trend pro zisk / ztrátu, kdy dokonce převyšuje tržby, anebo lineární trend proložení přímkou u tržeb, kdy naopak tržby klesají do záporných čísel, což je také nemožné.

Pravděpodobnější pro aplikaci prognózy na data získané z účetních výkazu klubu je lineární funkce pro vývoj zisku / ztráty, i když je nutno říci, že při takových vykazovaných datech by mohl klub spíše poškozovat, ale pro management klubu by mohl být nápomocen právě ke zlepšení situace, pokud se trend vyvíjí takovým způsobem. Pro budoucí vývoj tržeb bych zvolil parabolickou funkci, která po počátečním poklesu začíná stoupat. Ovšem stoupá do vysokých čísel, které se mohou zdát jako nepravděpodobné, ale vzhledem k delšímu časovému horizontu bych se přiklonil k pravdivosti v budoucnosti.

11 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení finanční situace fotbalového klubu FK Teplice. Pro její zanalyzování bylo zapotřebí komplexní zpracování veškerých metod a ukazatelů, podle kterých bych tento ekonomický stav mohl co nejlépe rozebrat a zároveň popsat. Výsledkem se měla stát ucelená představa o fungování klubu, a v čem tkví jeho úspěšnost a finanční stabilita.

Na základě získaných dat a nastudovaných materiálů hodnotím celkovou situaci klubu jako mírně optimistickou. Většina ukazatelů vykazuje průměrné až mírně nadprůměrné výsledky, například ukazatele likvidity a zadluženosti. Ty mi dokazují, že klub je velmi solidně solventní a nespolehá na zdroj kapitálu od věřitelů nebo investorů. Podle analyzovaných dat se majitelé klubu podílejí na financování klubu vlastním kapitálem. Celkový dlouhodobý chod se během sledovaných let 2007 – 2012 nemění, stejně jako struktura majetku a zdroj jeho financování. To svědčí o velmi dobré stabilitě.

Podprůměrné výkony jsou znát u ukazatelů rentability a produktivity. Tyto ukazatele úzce souvisí s údaji z výkazu zisků a ztrát s tržbami a ziskem / ztrátou. Stále klesající tržby a hlavně od roku 2009 vykazovaná ztráta jsou důkazem horšího hospodaření doprovázené špatnou výkonností klubu. Doporučením do dalších let jsou investice do klubu anebo prodej části dlouhodobého majetku.

Právě vykazovaná ztráta a klesající tržby se odrazily při sestavování prognóz do budoucnosti, které byly jedním z dílčích úkolů mé práce. Tyto prognózy jsou sestaveny spíše pro orientační odhad vývoje tržeb a zisku / ztráty. Na základě dat z účetních výkazů a základních prognostických metod jsem dospěl k závěru, že ztráta se bude vyvíjet dále lineárním klesajícím trendem, ale naopak tržby by mohly v budoucnu narůstat. Tak bych i vysvětlil doporučení investování peněz do klubu.

Hlavním nedostatkem pro lepší zhodnocení finanční situace jsem viděl absenci interních zdrojů informací, ale taková data jsou pečlivě střežena klubem. Dalším nedostatkem byla absence srovnání s průměry v odvětví.

Fotbalový klub si jde svou vlastní cestou se svojí regionální koncepcí. Na jedné straně se mu tato koncepce splňuje, ale na druhé straně tak nevyužívá veškerých svých potenciál

Seznam literatury

1. *AGC Glass Europe*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <<http://www.agc-glass.eu>>
2. BEAVER, W. H.: *Financial Ratios and Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting: Supplement of Journal of Accounting Research*. University of Chicago: 1996. 236 p.
3. *Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <www.czso.cz>
4. DOVALIL, J. a kol. *Malá encyklopedie sportovního tréninku*. Praha: Olympia, 1982. 239 s. ISBN 27-028-82.
5. *FK Teplice a.s.* [online]. 2008-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.fkteplice.cz>>
6. *Gerencie, Colombia*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.gerencia.com/que-es-el-analisis-financiero>>
7. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000. 263 s. ISBN 80-858-6668-4.
8. KOVÁŘ, David. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2011. 48 s. ISBN 978-807-3763-152.
9. KOCOURKOVÁ, Květoslava a Karel VILÍM. *Teplice*. 1. vyd. Litomyšl: Paseka, 2009. 77 s. ISBN 978-80-7185-966-6.
10. MOYER, R a R MOYER. *Contemporary financial management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, c2012. 856 p. ISBN 05-384-7917-5.
11. NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 315 s. ISBN 80-716-9613-7.
12. PATÁK, Milan R. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2006. 234 s. ISBN 80-859-7052-X.

13. PATÁK, Milan. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1997. 133 s. ISBN 80-708-0279-0.
14. PETRÁŠEK, František a Emil VACÍK. *Základy hospodářské prognostiky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 111 s. ISBN 80-707-9281-7.
15. POTŮČEK, Martin. *Manuál prognostických metod*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. 193 s. ISBN 80-864-2955-5.
16. RŮŽIČKA, Adolf. *FK Teplice*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 88 s. Fotbalové kluby ČR. ISBN 80-251-0218-1.
17. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
18. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 455 s. ISBN 80-716-9211-5.
19. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Prognostické metody a jejich aplikace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 197 s. ISBN 978-80-7179-174-4.
20. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-867-5433-2.
21. ŠULC, Ota. *Abeceda prognostiky*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1976. 152 s. Řada ekon. literatury.
22. TILINGER, Pavel a Emil VACÍK. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. 167 s. ISBN 80-7079281.
23. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2012-2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>>