

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

## **Prognóza vývoje sportovního klubu Bohemians Praha 1905**

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:

**RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.**

Vypracoval:

**Jan Šimpach**

Praha, srpen 2014

Prohlašuji, že jsem tuto 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 25.8.2014

.....

Jan Šimpach

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu RNDr. Bohumírovi Štědroňovi, CSc. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování bakalářské práce.

## **Abstrakt**

**Název:** Prognóza vývoje sportovního klubu Bohemians Praha 1905

**Cíle práce:** Vytvoření finanční analýzy klubu a zjištění, zda je klub finančně zdravý. Následně vypracování SWOT analýzy. Dále vypracování prognózy vývoje klubu až do roku 2020.

**Metody:** Pro výpočet finanční analýzy jsem použil hodnoty z jednotlivých výročních zpráv klubu a vypočítal z nich hodnoty ukazatelů pomocí matematických vzorců z použité literatury. Následně je aplikována SWOT analýza. Pro vytvoření prognóz použiji aplikaci Microsoft Excel a jeho funkci FORECAST, která mi dosadí budoucí hodnoty na základě již známých minulých hodnot.

**Výsledky:** Pomocí práce bylo zjištěno, že klub není finančně zdravý a potýká se s finančními problémy. Do budoucna jsou tři možné scénáře, které ovlivní naplnění příležitostí a hrozeb ze SWOT analýzy.

**Klíčová slova:** finanční analýza, SWOT analýza, sportovní klub, prognóza

## **Abstract**

- Title:** Forecasting of the club Bohemians Praha 1905
- Targets:** Create financial analysis of the club and Cheb financial health of club. Then create SWOT analysis. Then create forecast of the club to year 2020.
- Methods:** For calculation of financial analysis I used values from individually annual reports and then I calculated values of indicators using literature. Then is applied SWOT analysis. For create forecasts I use application Microsoft Excel and function FORECAST. Application calculate values of future using past values.
- Results:** Throught work was found that the club isn't financially healthy and has financial problems. There are three possible scenarios to future affected with opportunities and threats from SWOT analysis.
- Keywords:** financial analysis, SWOT analysis, sport club, forecast

## Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	10
2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	11
2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	11
2.1.1 Vertikální analýza.....	11
2.1.2 Horizontální analýza.....	11
2.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	12
2.2.1 Ukazatele rentability.....	12
2.2.2 Ukazatele aktivity .....	13
2.2.3 Ukazatele likvidity.....	14
2.2.4 Ukazatele zadluženosti .....	15
2.3 SWOT analýza .....	16
3 PROGNOTICKÉ METODY .....	17
3.1 Kvalitativní prognostické metody .....	17
3.1.1 Brainstorming .....	17
3.1.2 Panel expertů .....	17
3.1.3 Metoda Delphi .....	17
3.1.4 Metoda analogie .....	18
3.2 Kvantitativní prognostické metody .....	19
3.2.1 Časové řady .....	19
3.2.2 Problémy časových řad.....	20
3.2.3 Analýza vývoje časových řad.....	20
3.2.4 Model časové řady.....	20
3.2.4 Dekompozice časové řady.....	21
3.2.5 Metoda nejmenších čtverců.....	22
3.2.6. Lineární regrese .....	22
PRAKTICKÁ ČÁST .....	23
4 PŘEDSTAVENÍ KLUBU .....	23
4.1 Historie klubu.....	24
4.2. Organizační struktura klubu .....	25

4.3 Akcionářská struktura klubu .....	26
5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	27
5.1 Analýzy rozvahy .....	27
5.1.1 Vertikální analýza aktiv .....	27
5.1.2 Horizontální analýza aktiv .....	29
5.1.3 Vertikální analýza pasiv .....	29
5.2 Analýzy VZZ .....	31
5.2.1 Vertikální analýza VZZ .....	31
5.2.2 Horizontální analýza VZZ .....	32
5.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	34
5.3.1 Ukazatele rentability .....	34
5.3.2 Ukazatele aktivity .....	35
5.3.3 Ukazatele likvidity .....	36
5.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	37
5.4 Zhodnocení finanční analýzy .....	38
5.5 SWOT analýza .....	38
6 PROGNOZA VÝVOJE KLUBU .....	41
6.1 Cíl .....	41
6.2 Řešení .....	41
6.2.1 Optimistický scénář .....	42
6.2.2 Realistický scénář .....	44
6.2.3 Pesimistický scénář .....	46
7 ZÁVĚR .....	48
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	49
9 SEZNAM GRAFŮ .....	50
10 SEZNAM TABULEK .....	51
11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	52



## ÚVOD

V této bakalářské práci se budu zabývat nejprve finanční analýzou, a poté prognózou vývoje klubu Bohemians Praha 1905. Téma jsem si vybral z toho důvodu, že mi je fotbal velmi blízký a klub Bohemians Praha 1905 je mi sympatický. Jelikož mám ke klubu velice blízko a chodím pravidelně na jeho zápasy, zajímá mě i jestli je klub finančně zdravý, či nikoliv. V neposlední řadě mě zajímá, jaké má klub vyhlídky do budoucna a jaké jsou možné scénáře jeho dalšího vývoje. Po vypracování této bakalářské práce bych měl dostat odpovědi na všechny mé otázky, které zajímají určitě nejen mě.

Téma je velice aktuální, jelikož stále více klubů se zabývá finančními problémy. Většina klubů je poslední dobou ráda, že přežije a že vyrovnává nízké rozpočty. Musíme si prostě zvyknout, že nejsme v Anglii nebo Španělsku, na stadiony tu nechodí přes padesát tisíc lidí a sponzoring a televizní práva nemají tak vysokou cenu jako v zahraničí. Nízké rozpočty pak nutí majitele klubů prodávat své hvězdy za stále se zmenšující přestupové částky ihned do zahraničí kvůli zalepení rozpočtu, a česká liga tak nemůže kvalitativně růst.

V teoretické části budu vycházet z obecných informací z odborné literatury, v praktické části se již budu zabývat konkrétně klubem Bohemians Praha 1905. Dle výsledků finanční analýzy poznám, zda je klub finančně zdravý a ubírá se dobrým směrem, či nikoliv. Následně vypracuji SWOT analýzu, ze které zjistím stav vnitřního a vnějšího prostředí klubu. Jelikož je spousta faktorů, které mohou ovlivnit budoucnost klubu a jeho budoucího vývoje, rozdělím si prognózu na tři možné budoucí scénáře. Bude to scénář optimistický, realistický a pesimistický.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza podniku je metoda hodnocení finančního hospodaření podniku. Cílem finanční analýzy je určení problémů a identifikace silných a slabých stránek podniku. Získané informace z analýzy lze využít k určitým závěrům o finančním zdraví podniku, tyto informace slouží také k rozhodování managementu firmy. Získané informace nestačí pouze porovnat v časové souvislosti, je potřeba je porovnat s průměrnými hodnotami daného odvětví.<sup>1</sup>

### 1.1 Finanční zdraví podniku

Každý podnik má za cíl za prvé přežít a za druhé dosahovat co největšího ekonomického zisku, neboli maximalizovat rozdíl mezi výnosy a náklady. Zisků však může dosahovat pouze finančně zdravý podnik, který nemá problémy včas hradit své závazky. Důležitou podmínkou finančního zdraví podniku je perspektiva dlouhodobé likvidity, tzn. zachování schopnosti hradit své závazky i do budoucna. Dlouhodobá likvidita je ovlivněna finanční strukturou podniku. Dalším hodnotícím kritériem finančního zdraví podniku je rentabilita (výnosnost) vloženého kapitálu, čím je vyšší, tím větší je finanční zdraví podniku. Finančně zdravé podniky mají větší šanci k získání výhodných externích zdrojů financování.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 9788025118306. s. 3

<sup>2</sup> MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ, Pavel. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 8073572192. s. 15

## 2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY

### 2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Výchozí bod finanční analýzy tvoří analýza absolutních ukazatelů, která zachycuje údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech.<sup>3</sup>

#### 2.1.1 Vertikální analýza

Ve vertikální analýze se jednotlivé položky finančních výkazů porovnávají ve vztahu ke zvolené veličině. Více v následujícím vzorci:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

kde  $P_i$  představuje hledaný vztah,  $B_i$  značí hodnotu položku bilance,  $\sum B_i$  sumu hodnot položek bilance a  $i$  znázorňuje sledovaný rok.

V případě rozvahy jednoznačně volíme za sumy položek celkovou bilanční sumu. Bilanční sumu můžeme chápat nejen jako sumu všech položek, ale i těch položek, které se chystáme analyzovat. Vždy ale při analýze celé rozvahy začínáme celkovou bilanční sumou a to i v případě, že nás zajímá také některá podpoložka.<sup>4</sup>

#### 2.1.2 Horizontální analýza

V horizontální analýze porovnáváme změny položek výkazů v časové řadě. Z těchto změn lze odvodit i pravděpodobný budoucí vývoj určitých ukazatelů. Nejčastější metodou je řetězový index, který porovnává hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou ukazatele v předchozím období.<sup>5</sup> Horizontální analýzu lze vyjádřit pomocí následujících vzorců:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \text{ příp. } I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1,$$

kde  $I^i$  značí procentní změnu položky v porovnávaném období,  $t$  značí sledovaný rok a  $B_i(t)$  odráží vývoj položky ve vztahu k předešlému časovému období.

---

<sup>3</sup> KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213. s.11

<sup>4</sup> Tamtéž s. 15

<sup>5</sup> MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ, Pavel. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 8073572192. s. 54-55

## 2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy, které sledují vývoj jedné položky v čase, nebo ke vztahu k jedné vztažné veličině, poměrová analýza určuje vzájemný vztah mezi jednotlivými položkami pomocí podílu. V dalším textu si přiblížíme ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Ukazatele rentability

Mezi nejsledovanější ukazatele patří ukazatele rentability, jelikož vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu do firmy. Nejobecnější tvar rentability je:

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

Při dosazení čitatele a jmenovatele se musíme vždy zamyslet nad tím, zda mezi veličinami existuje „rozumný“ vztah.<sup>7</sup>

#### 3.2.1.1 Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel ROA vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy vloženými do podniku bez ohledu na to, jsou-li z vlastních nebo cizích zdrojů. Pokud do čitatele dosadíme EBIT (odpovídá zhruba provoznímu zisku), pak ukazatel značí hrubou produkční sílu aktiv před odpočtem daní a nákladových úroků. Pokud ovšem dosadíme do čitatele čistý zisk po zdanění, poměří nám ukazatel vložený kapitál nejen se ziskem, ale i s úroky, které tvoří odměnu věřitelům za vložený kapitál.<sup>8</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

---

<sup>6</sup> KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213. s.31

<sup>7</sup> Tamtéž s. 31

<sup>8</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 9788025118306. s. 57

### 3.2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE udává míru ziskovosti z vlastního kapitálu. ROE slouží vlastníkům k zjištění, zda se dostatečně využívá jejich kapitál a zda dostatečně odpovídá investičnímu riziku. Do čitatele dosazujeme čistý zisk po zdanění, do jmenovatele pak vlastní kapitál.<sup>9</sup>

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### 3.2.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

ROS značí zisk vztažený k tržbám. Ukazatel charakterizuje tržní ohodnocení výkonů podniku v určitém časovém období. Do čitatele můžeme dosadit jak čistý zisk, tak zisk před zdaněním (EBT), do jmenovatele pak tržby za vlastní výkony podniku.<sup>10</sup>

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

## 2.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity značí efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. „Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.“<sup>11</sup>

### 2.2.2.1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel udává počet obrátek aktiv za rok. Pokud jsou hodnoty nižší vzhledem ke konkurenci, měly by být odprodány některá aktiva, nebo zvýšeny tržby.<sup>12</sup>

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

---

<sup>9</sup> Tamtéž s. 57

<sup>10</sup> Tamtéž s. 59

<sup>11</sup> Tamtéž s. 60

<sup>12</sup> Tamtéž s. 61

### 2.2.2.2 Doba obratu pohledávek

Ukazatel značí průměrný počet dní od vystavení faktury za prodaný výrobek do jejího splacení. Dobu obratu pohledávek lze porovnat s běžnou platební podmínkou, za které podnik fakturuje své výrobky. Překročuje-li běžnou dobu splatnosti, tak obchodní partneři neplatí pohledávky včas. Při dlouhodobém opakování problému by měl podnik podniknout opatření na urychlení inkasa pohledávek.<sup>13</sup>

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby za fakturu}}$$

### 2.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity značí schopnost firmy naplnit své závazky. Je to souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, které jsou firmě k dispozici ke splacení svých splatných závazků. „Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy.“ Likvidita a solventnost spolu vzájemně souvisí, likvidita je podmínkou solventnosti. Ukazatele likvidity se rozdělují podle likvidnosti aktiv dosazovaných do čitatele.<sup>14</sup>

#### 2.2.3.1 Běžná likvidita

Ukazatel udávající, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Důležitá je zde struktura zásob a jejich oceňování. Zásoby se postupně přeměňují na peníze. Pokud má firma nevhodnou strukturu oběžných aktiv, může se velmi snadno ocitnout ve finančních potížích.<sup>15</sup>

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

---

<sup>13</sup> Tamtéž s. 63

<sup>14</sup> Tamtéž s. 66

<sup>15</sup> Tamtéž s. 66

### 2.2.3.2 Pohotov likvidita

Ukazatel odečtů od oběžných aktiv zásoby, čímž v čitateli zbývají jen penžn prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Tm ukazatel eliminuje nevýhody běžné likvidity. Hodnota ukazatele firmy by neměla klesnout pod 1. <sup>16</sup>

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 2.2.3.3 Okamžit likvidita

Ukazatel mřn schopnost firmy hradit okamžit splatn závazky. V čitateli se nachází peníze v hotovosti, zůstatky na běžných ttech a jejich ekvivalenty, které tvor krátkodobé cenné papíry, splatn dluhy, smnen dluhy a šeky. <sup>17</sup>

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{penžn prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžit splatn závazky}}$$

## 2.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele znan vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování firmy, neboli nakolik firma k financování využívá dluhy.

### 2.2.4.1 Celkov zadluženost

Udává poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Vyšší podíl cizího kapitálu zvyšuje riziko ztrát vřitel v přpad likvidace, vřitel tedy preferují nízkou hodnotu ukazatele. Je- li hodnota ukazatele vyšší než oborov průměr, vřitel nemj zájem pjčovat podniku peníze. <sup>18</sup>

$$\text{Celkov zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkov aktiva}}$$

---

<sup>16</sup> Tamtéž s.67

<sup>17</sup> Tamtéž s. 67

<sup>18</sup> Tamtéž s. 64

#### 2.2.4.2 Míra zadluženosti

Ukazatel pojí s celkovou zadlužeností zvyšující se hodnota při větším množství dluhů ve finanční struktuře podniku. Zatímco celková zadluženost roste lineárně až do 100%, míra zadluženosti roste exponenciálně až do nekonečna.<sup>19</sup>

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### 2.2.4.3 Úrokové krytí

Ukazatel značí poměr mezi ziskem a placenými úroky. Část zisku plynoucí z cizího kapitálu by měla pokrýt náklady na cizí kapitál, pokud je ukazatel roven 1, je na pokrytí nákladů potřeba celý zisk.<sup>20</sup> Z tohoto vyplývá, že hodnota musí být vyšší než 1.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

### 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Slouží k zhodnocení současného stavu firmy. Hodnotí faktory ovlivňující marketingové aktivity podniku. Skládá se z rozboru vnitřních stránek (silné stránky, slabé stránky) a vnějších stránek (příležitosti a hrozby).<sup>21</sup>

SWOT analýza poskytne dobrý základ pro naše strategie, obchodní nabídky, pozici firmy, směr firmy a dokonce nám pomůže zjistit, které myšlenky bychom měli nadále rozvíjet. SWOT analýza je jednoduchá a může být dokončena pro každé podnikání a každou organizaci.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Tamtéž s. 64

<sup>20</sup> Tamtéž s. 64

<sup>21</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. Aktualit. A rouš. Vyd. Praha : Grada, 2003. 204 s. ISBN 8024704471. s. 46

<sup>22</sup> LAWRENCE, G Fine. The Swot Analysis. 1. Vyd. Kick It, LLC, 2010. 75 s. ISBN 1449546757. s. 9



## 3 PROGNOTICKÉ METODY

### 3.1 Kvalitativní prognostické metody

„Budoucí vývoj je přímým pokračováním reálných a imaginárních dosavadních trendů. Proto prognostické metody vychází z variantnosti, pravděpodobnosti a mnohoznačnosti budoucího vývoje. Kvalitativní prognostické metody využívají synergický efekt jevů v nejrůznějších časových horizontech při získávání informací od odborníků- osobností.“<sup>23</sup> Mezi nejznámější kvalitativní prognostické metody patří brainstorming, panel expertů, delfská metoda a metoda analogie.

#### 3.1.1 Brainstorming

Brainstorming je metoda používaná k získání co nejvíce nápadů na dané téma v krátkém čase. Metoda je založena na týmové spolupráci, která vyprodukuje více řešení nežli jednotlivec. Metoda je též nazývaná jako burza nápadů. Metoda se provádí ve skupině o počtu většinou menším než 20 osob. Skupina vede diskusi s následujícími pravidly:

- podobné vzdělání a společenské postavení expertů,
- diskuze probíhá v klidném prostředí,
- není vhodné mít v týmu skeptiky,
- všechny nápady se anonymně zaznamenávají,
- jiná skupina odborníků provede konečné formulace na základě písemného záznamu.<sup>24</sup>

#### 3.1.2 Panel expertů

Metoda, jejímž úkolem je získávání velkého množství dat provedenou experty za delší časové období v rozmezí 3 až 24 měsíců. Výstupem výzkumu je zpráva obsahující možnosti dalšího vývoje zkoumaného problému. Metoda je vhodná pro řešení problému, kde je nutná výborná technická znalost expertů.<sup>25</sup>

#### 3.1.3 Metoda Delphi

„Metoda delfská je založena na anonymním expertním odhadu odborníků probíhajícím ve více kolech, při řízení dílčích procesů je využíváno statistických

---

<sup>23</sup> ŠTĚDRONĚ, Bohumír. Prognostické metody a jejich aplikace. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, xxii, 198 s. ISBN 9788071791744. s. 39

<sup>24</sup> Tamtéž s. 39

<sup>25</sup> Tamtéž s. 40-44

metod.“ Patří mezi nejpoužívanější kvalitativní prognostické metody. Používá se především pro analýzu rizik, zjišťuje, co a za jakých podmínek se může stát. Funguje na stejném principu jako brainstorming, tedy tvorba nových myšlenek, nicméně na rozdíl od brainstormingu je zde velká časová náročnost. Metoda se většinou používá pro vytvoření výhledu a nastínění budoucího vývoje, vyjasnění sporných témat, stanovení priorit do budoucna a přispění k úpravě názorů a postojů. Obvykle metoda využívá skupinu několik desítek expertů, kteří spolu komunikují anonymně prostřednictvím informačních technologií. Postoje expertů jsou upravovány ve více kolech za pomoci zpětné vazby, se kterou jsou experti obeznámeni. Ve srovnání s panelem expertů je metoda méně časově náročná. Výsledkem metody jsou řešení s argumentacemi.<sup>26</sup>

#### **3.1.4 Metoda analogie**

„Metoda analogie vychází z možnosti přenosu výsledků průběhu procesu ve známém velkém systému na jiný velký systém na základě příbuznosti obou systémů.“ Metoda je vhodná za následujících podmínek:

- hledání analogie vývoje prognózovaného procesu s dalším procesem, který byl završen již dříve,
- hledání analogie ve vývoji technicko-ekonomického systému s vývojem biologického systému,
- určení vývoje trendu, pro který nemáme vhodnou metodu zakládající se na vývoji známého trendu, kde prognózou disponujeme.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Tamtéž s. 44-46

<sup>27</sup> Tamtéž 47

## 3.2 Kvantitativní prognostické metody

### 3.2.1 Časové řady

Časové řady jsou údaje, které jsou chronologicky uspořádané. Můžeme je dělit do několika skupin. Štědroň (2012) v závislosti na náhodnost či nenáhodnost dělí časové řady na *deterministické* a *stochastické*.

#### 3.2.1.1 Deterministické časové řady

Tento typ nezahrnuje žádné náhodné prvky. Hodnoty můžeme dokonale předpovídat, známe-li vhodné analytické funkce.

#### 3.2.1.2 Stochastické časové řady

Typ časových řad, který obsahuje náhodný prvek. Nemůžeme je popsat matematickým vztahem a konstantními funkčními parametry.

Štědroň (2012) dále časové řady dělí dle způsobu získání hodnot členů časových řad na časové řady *absolutních* a *relativních* ukazatelů.

#### 3.2.1.3 Časová řada absolutních ukazatelů

Řada ukazatelů neodvozených neboli prvotní časová řada získaná měřením nebo pozorováním.

#### 3.2.1.4 Časová řada relativních ukazatelů

Je řada ukazatelů odvozených, která je vytvořena z absolutních ukazatelů.

Řady lze podle Štědroň (2012) dělit i podle vztahu hodnot k času na *okamžikové* a *intervalové*.

#### 3.2.1.5 Okamžikové časové řady

Údaje okamžikové časové řady jsou vztaženy vždy ke konkrétnímu okamžiku, například určitý den v měsíci.

#### 3.2.1.6 Intervalové časové řady

Údaje intervalové časové řady se vždy vztahují k nějakému časovému úseku, značí změnu hodnot za dané období.

Dále lze časové řady dělit v závislosti na délce intervalu na krátkodobé, kde jsou hodnoty sledovány v kratších intervalech než jeden rok, naopak u dlouhodobých časových řad sledujeme hodnoty v delších než ročních intervalech.<sup>28</sup>

### 3.2.2 Problémy časových řad

Časové řady jako specifická forma záznamu pozorovaných dat mají i své specifické problémy, s nimiž musíme počítat.

Prvním problémem je zvolit si jednotlivé časové body sledování, ze kterých se vytvoří jednotlivé časové řady. Mohlo by se zdát, že čím hustší budou časové řady, tím přesnější budou výsledky. Z výpočetního hlediska však nejsou vhodné nahuštěné body časové řady. Musíme tedy najít vhodný kompromis mezi těmito dvěma protipóly. Další problém je spojen s kalendářem z důvodu jeho nepravidelnosti k měření (různě dlouhé měsíce, různý počet pracovních dnů, počet svátků v týdnu atp.), což může mít vliv na zkreslení výsledků analýz. Jako další problém je přílišná délka časové řady. Například sledujeme-li hodnoty za posledních 100 let, došlo v okolí k mnoha změnám, které hrubě ovlivnily podmínky a údaje se tak staly dlouhodobě nesrovnatelné.<sup>29</sup>

### 3.2.3 Analýza vývoje časových řad

„Základním úkolem analýzy časových řad je snaha porozumět principu generování hodnot dané časové řady. Tato snaha je motivována nadějí, že na základě znalosti uvedeného principu bude možné extrapolovat i budoucí hodnoty časové řady, neboli předpovídat jeho budoucí vývoj. Z výsledků analýzy je pak tedy možné do určité míry předvídat budoucí chování systému, který časová řada popisuje. V některých případech mohou výsledky analýzy umožnit do jisté míry i řízení a optimalizaci systému, např. vhodnou volbou vstupních parametrů a počátečních podmínek.“<sup>30</sup>

### 3.2.4 Model časové řady

„Výše uvedený princip, popisující generování hodnot časové řady, se nazývá model časové řady. Model zobrazuje (ekonomickou) hypotézu o vztahu mezi vysvětlovanými proměnnými a vysvětlujícími proměnnými. Obvykle má podobu jedné nebo více stochastických rovnic.“<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. Prognostické metody a jejich aplikace. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, xxii, 198 s. ISBN 9788071791744. s. 49-50

<sup>29</sup> Tamtéž s. 51

<sup>30</sup> Tamtéž s. 52

<sup>31</sup> Tamtéž s. 52

Obecný princip aplikace modelu se skládá z několika kroků. Nejprve na základě charakteru vstupních dat a teoretických východisek zformulujeme model, který odpovídá nějakému obecnému matematickému zápisu. Dále provedeme odhad velikosti parametrů vybraného modelu a ztotožníme model s konkrétními daty. Jako výsledek získáme matematický zápis s danými parametry, které odpovídají dané časové řadě. Jako poslední krok ověříme platnost modelu pomocí testování a verifikace.<sup>32</sup>

Konkrétních modelů a přístupů k analýze časových řad je mnoho, výběr je závislý na účelu analýzy, typu časové řady i schopnostech analytika. Nejpoužívanější metody analýzy časových řad jsou: Dekompozice časové řady, Box- Jenkinsova metoda, Lineární dynamické modely a Spektrální analýza časových řad.

### 3.2.4 Dekompozice časové řady

Metoda zakládající se na podmínce, která říká, že náhodný proces generující vybranou časovou řadu je závislý jen na čase. Časovou řadu lze rozložit na několik nezávislých složek, kvůli myšlence lepšího poznání pravidelného chování časové řady ve složkách. To má za příčinu lepší předpověď vývoje. Jednotlivé složky jsou trendová složka ( $T_t$ ), sezónní složka ( $S_t$ ), cyklická složka ( $C_t$ ) a reziduální složka ( $E_t$ ). Největší důraz je kladen na první tři složky, není ani podmínkou, aby byly zastoupeny vždy všechny složky. Metoda je vhodná pro krátkodobé prognózy.<sup>33</sup>

V praxi existují dvě metody podle způsobu rozkladu časové řady: *aditivní* a *multiplikativní*, kde užití záleží na charakteru pozorované časové řady. Může existovat i smíšený model, ve kterém je kombinace součinů a součtů jednotlivých složek.

Aditivní (součtová) metoda, jak značí název, je založena na principu součtu jednotlivých složek. Používáme ji v případě, pokud je rozdílnost hodnot v čase minimální. Obecný vztah aditivní dekompozice:

$$y_t + T_t + C_t + S_t + E_t$$

Multiplikativní (součtinová) je založena na principu součtu jednotlivých složek. Metodu používáme, pokud jsou mezi hodnotami v čase velké změny. Obecný vztah multiplikativní dekompozice:

$$y_t \cdot T_t \cdot C_t \cdot S_t \cdot E_t$$

---

<sup>32</sup> Tamtéž s. 52

<sup>33</sup> Tamtéž s. 53

### 3.2.5 Metoda nejmenších čtverců

„Metoda nejmenších čtverců (MNČ) slouží k aproximaci statistických dat pomocí vhodné analytické funkce. Při analýze časových řad se využívá především k vyrovnání časové řady, resp. k extrapolaci jejího trendu. Spočívá v odhadu parametrů funkce, kterou data vyrovnáváme. Pomocí MNČ se určí takové hodnoty parametrů dané funkce. Aby se funkční hodnoty co nejvíce přibližovaly hodnotám původní řady. Podmínkou je, aby uvedená funkce byla lineární z hlediska parametrů nebo byla převoditelná na tvar lineární z hlediska parametrů.“<sup>34</sup>

Metoda má ovšem dvě základní podmínky. Tou první je, že součet odchylek skutečných a vyrovnaných hodnot se musí rovnat nule. Druhou podmínkou je, že součet čtverců odchylek skutečných a vyrovnaných hodnot musí být co nejmenší.<sup>35</sup>

Zapsáno matematicky:

$$\sum_t (y_t - Y_t) = 0$$

$$\sum_t (y_t - Y_t)^2 = \text{MIN},$$

Kde  $y_t$  je zjištěná hodnota řady v čase  $t$  a  $Y_t$  je vyrovnaná hodnota řady v čase  $t$ .

### 3.2.6. Lineární regrese

Lineární regrese je matematická metoda, jejíž podstatou je nalezení takové přímky, aby součet čtverců odchylek známých hodnot byl minimální. Nejčastěji mluvíme o proložení přímkou. Tato metoda představuje aproximaci lineární funkce použitím metody nejmenších čtverců. Vyjádřeno matematicky:

$$y = b_1 + b_2 \cdot x$$

Kde  $y$  je závislá proměnná,  $x$  je nezávislá proměnná a  $b_1$  a  $b_2$  jsou neznámé parametry přímky.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Tamtéž s. 55

<sup>35</sup> Tamtéž s. 55

<sup>36</sup> Wikipedia [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Lineární\\_regrese](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Lineární_regrese)>

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4 PŘEDSTAVENÍ KLUBU<sup>37</sup>**

Název:	Bohemians Praha 1905, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Vršovická 1489/31, 101 00 Praha 10
Identifikační číslo:	27232140
Založení společnosti:	31. března 2005
Předmět podnikání:	Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, organizování sportovních soutěží, pronájem nemovitostí a nebytových prostor.
Zápis v obchodním rejstříku:	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 9881
Základní kapitál:	33 080 000 Kč
Popis struktury společnosti:	Organizační úroveň společnosti je jednoúrovňová a její činnost není členěna na střediska. Společnost sídlí v pronajatých prostorách a svojí činnost vyvíjí v provozovně, jejíž adresa je shodná se sídlem společnosti.

---

<sup>37</sup> Výroční zpráva klubu za rok 2011

## 4.1 Historie klubu

Historie Bohemians je velmi citlivé téma. Ačkoliv se oficiální datum založení klubu spojuje s rokem 1905, vše začalo již v roce 1895, kdy byl založen sportovní kroužek SK Kotva. Tento sportovní kroužek byl zřejmě založen cyklisty a veslaři, jak bylo v té době obvyklé. Kopaná totiž nepatřila mezi první sporty. Avšak když se začalo kopat do míče podle anglických pravidel, byli členové těchto klubů hlavními propagátory nového sportu.<sup>38</sup>

V roce 1905 se SK Kotva obrací s veřejnou výzvou ke vstupu do Českého svazu fotbalového (ČSF) a 16. 12. 1905 se SK Kotva stává řádným členem ČSF. Avšak po vstupu do fotbalového svazu SK Kotva mění název na AFK Vršovice. Klub několikrát zažádal na radnici o přidělení pozemku pro vlastní hřiště, avšak pokaždé neúspěšně. Hráči tedy museli každou neděli vzít složené branky a jít si za město zahrát fotbal. Až v roce 1912 vršovičtí radní přidělují AFK pozemek v Kodaňské ulici, kde následně vzniká první hřiště AFK Vršovice. Hřiště má pouze šatny a hlediště s kapacitou 6 tisíc diváků.<sup>39</sup>

Velkým milníkem v historii se stává rok 1927, kdy byly AFK Vršovice pozváni na zájezd do Austrálie. Jelikož se jednalo o reprezentaci ČSR, byl vršovickému celku propůjčen název Boheminas, neboli Češi. Bohemians během čtyř měsíců odehráli 20 utkání s bilancí patnácti výher, dvou remíz a tří porážek. Úspěšnost na australském zájezdu umožňuje klubu za výbornou prezentaci ponechat si název Bohemians. Mužstvu byl darován i pár živých klokanů, a tak se do znaku slavného klubu dostal klokan.<sup>40</sup>

Úspěšné období s sebou nese i přeplněné ochozy, a tak klub začíná uvažovat o novém a větším stadionu. V roce 1932 se plány stávají realitou, když je otevřen nový stadion. Stadion nechal postavit pan Danner a má kapacitu 18 000 diváků.<sup>41</sup>

Nejúspěšnější sezona vršovického klubu je bezesporu 1982/1983, když Bohemians získávají svůj první, a zatím jediný mistrovský titul. V této sezoně se Bohemians daří i na evropské scéně, když se proboují až do semifinále poháru UEFA.

---

<sup>38</sup> bofor.cz [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.bofor.cz/historie-bohemians>>

<sup>39</sup> Tamtéž

<sup>40</sup> Tamtéž

<sup>41</sup> Historie Bohemians [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW: <[http://www.rvibohemkapage.wz.cz/historie\\_04.htm](http://www.rvibohemkapage.wz.cz/historie_04.htm)>



Lepší časy střídají i časy horší a Bohemians se na začátku 21. století dostávají do vážných finančních problémů. Dluhy klubu přesahují 40 milionů. 2. února 2005 klub končí definitivně v konkurzu. Klubu je odebrána profesionální licence a klub by se v případě splacení dluhů mohl vrátit maximálně do třetí nejvyšší ligy. S tím se ale věrní fanoušci nechtějí smířit a tak 21. března zakládají Družstvo fanoušků Bohemians za účelem dát dohromady potřebné peníze na znovuzrození klubu. Mezitím je založena společnost AFK Vršovice, která začne spolupracovat s DFB. V dubnu téhož roku AFK Vršovice odkupují práva k hráčům i soutěžím a 13. května je svazem společnost uznána nástupcem Bohemians. Následovalo přejmenování z AFK Vršovice na Bohemians 1905. Družstvo fanoušků Bohemians vybralo 3 800 000 Kč, které věnovalo klubu. Dílo je dokonáno 7. srpna 2005, když Bohemka nastupuje k prvnímu soutěžnímu třetiligovému utkání proti rezervě SK Slavia Praha.<sup>42</sup>

#### **4.2. Organizační struktura klubu<sup>43</sup>**

- Představenstvo - Dariusz Jakubowicz, předseda představenstva
  - Vladislav Suchý, místopředseda představenstva
  - Jiří Klíma, člen představenstva
- Dozorčí rada – Petr Svoboda, předseda dozorčí rady
  - Pavel Fráňa, člen dozorčí rady
  - Ondřej Novotný, člen dozorčí rady
- Prezident klubu – Antonín Panenka
- Ředitel klubu – Ladislav Valášek
- Obchodní manažer – Pavel Brož
- Sportovní ředitel – Tomáš Požár
- Sportovní manažer a sekretář – Libor Koubek
- PR a marketingový manažer – Svatoslav Baťa
- Tiskový mluvčí – Tomáš Mutinský
- Technický ředitel – Milan Boubín
- Hlavní účetní – Bronislava Baláková
- Asistentka – Lucie Říhová
- Manažer fanshopu – Petr Koukal

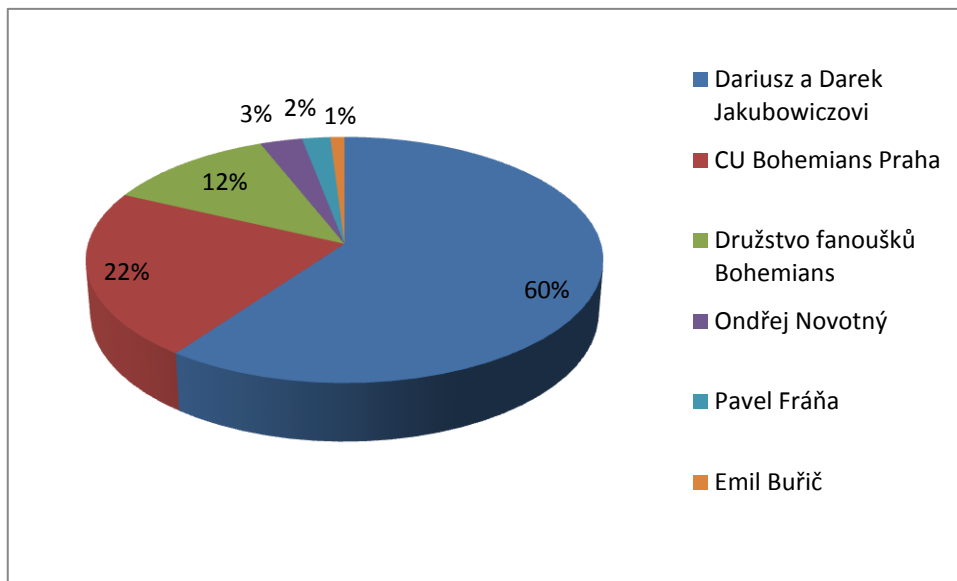
---

<sup>42</sup> Bofor.cz [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.bofor.cz/historie-bohemians>>

<sup>43</sup> Bohemians [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.bohemians.cz>>

### 4.3 Akcionářská struktura klubu

Graf č. 1: Akcionářská struktura klubu



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

## 5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Nyní provedu finanční analýzu klubu, bohužel po roce 2011 klub změnil systém svých výročních zpráv z ročních na sezónní, a proto s dalšími lety v této souvislosti nelze pracovat.

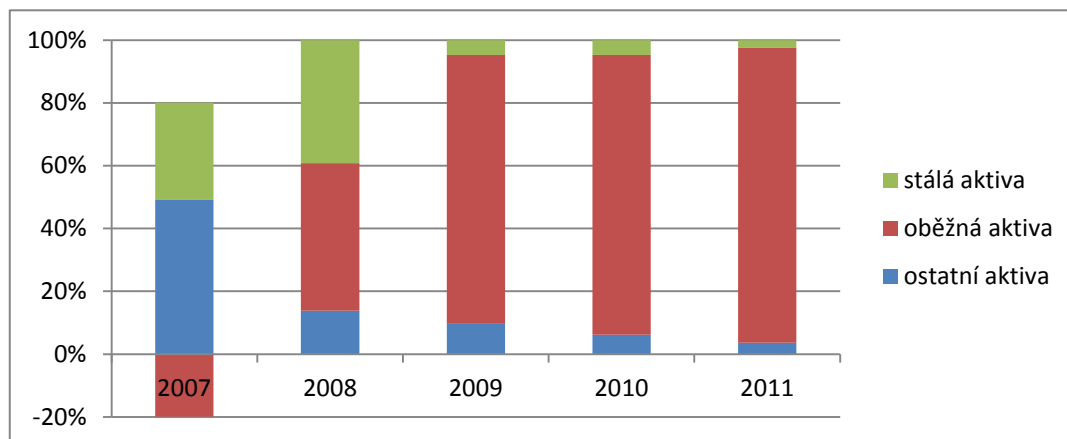
### 5.1 Analýzy rozvahy

Nejprve provedeme vertikální a horizontální analýzu z rozvahy společnosti. Nejdříve analýzu majetkové části (aktiva) a poté kapitálové struktury (pasiva). Rozvahy společnosti za jednotlivé roky tvoří vstup pro analýzu.

#### 5.1.1 Vertikální analýza aktiv

Ve vertikální analýze aktiv jsou jednotlivé položky aktiv vztaženy k celkové bilanční sumě. Podíly základních složek aktiv na celkových aktivech jsou zobrazeny v následujícím grafu.

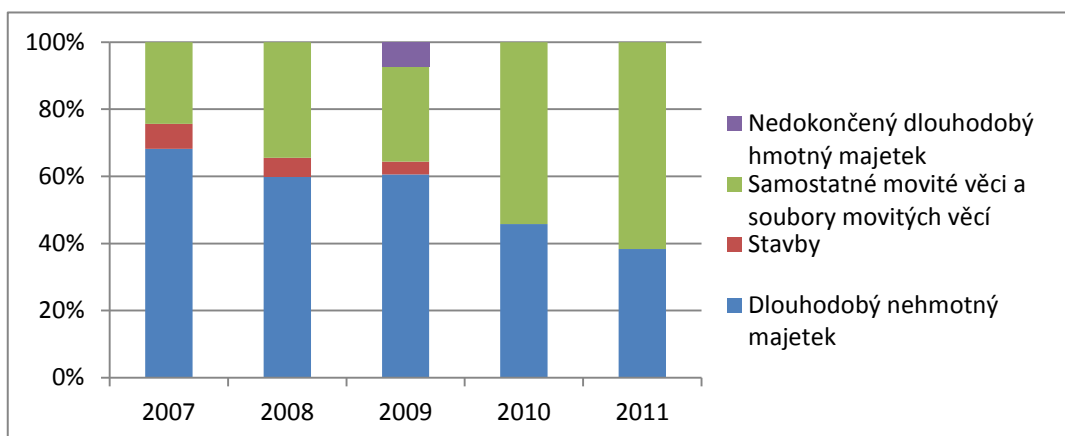
**Graf č. 2: Vertikální analýza celkových aktiv**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

V prvním roce jsou oběžná aktiva záporná, a to z důvodu záporných výsledků hospodaření z předchozích let a záporného stavu finančního účtu. Od roku 2008 oběžná aktiva tvoří většinu z celkových aktiv, a to hlavně kvůli krátkodobým pohledávkám respektive pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2007 dominují ostatní aktiva a to zejména náklady příštích období, které se ale od druhého roku výrazně zmenší. Stálá aktiva, která tvoří dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek nerostou ve zmíněných pěti letech tak razantně a z důvodu velkému nárůstu ostatních aktiv se razantně zmenší jejich podíl na celkových aktivech.

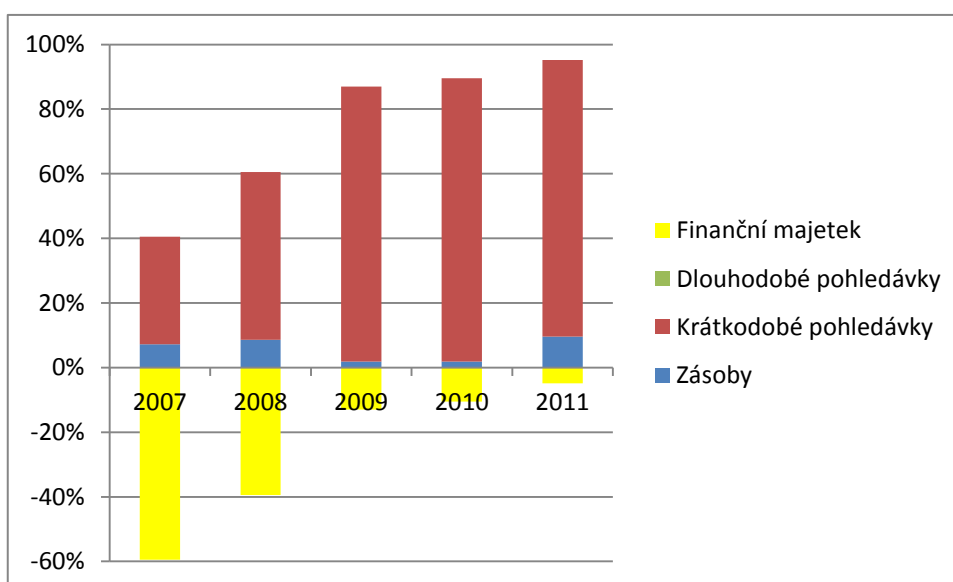
**Graf č. 3: Vertikální analýza dlouhodobého majetku**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Dlouhodobý nehmotný majetek tvořený převážně ocenitelnými právy tvoří v prvních třech letech většinu celkového dlouhodobého majetku. Stavby tvoří v prvních třech letech zanedbatelný podíl na dlouhodobém majetku, nicméně od roku 2010 zmizí úplně. V roce 2009 můžeme ojediněle vidět nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, který tvoří 7,3% z dlouhodobého majetku. Od roku 2010 tvoří většinu dlouhodobého majetku samostatné movité věci a soubory movitých věcí.

**Graf č. 4: Vertikální analýza oběžných aktiv**



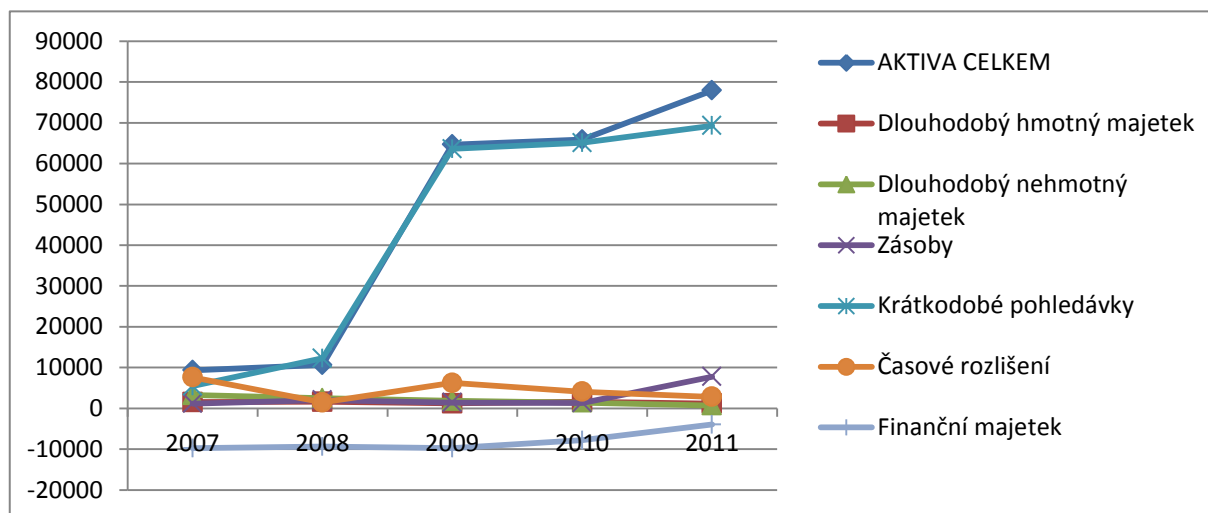
*Pramen: zpracováno autorem na výročních zprávách výkazů společnosti*

Z grafu č. 4 lze vyčíst důvod záporných celkových aktiv v roce 2007. Finanční prostředky, a to zejména bankovní účty, jsou v záporných číslech, načež krátkodobé ani dlouhodobé pohledávky nedokážou bilanci vyrovnat. V roce 2008 se dostávají oběžná

aktiva do plusových čísel, kvůli razantnímu navýšení krátkodobých pohledávek o více než dvojnásobek. Od roku 2009 již krátkodobé pohledávky dominují, a to zejména kvůli prodeji hráče Jana Morávka do klubu Schalke 04.

### 5.1.2 Horizontální analýza aktiv

**Graf č. 5: Horizontální analýza vybraných složek aktiv**



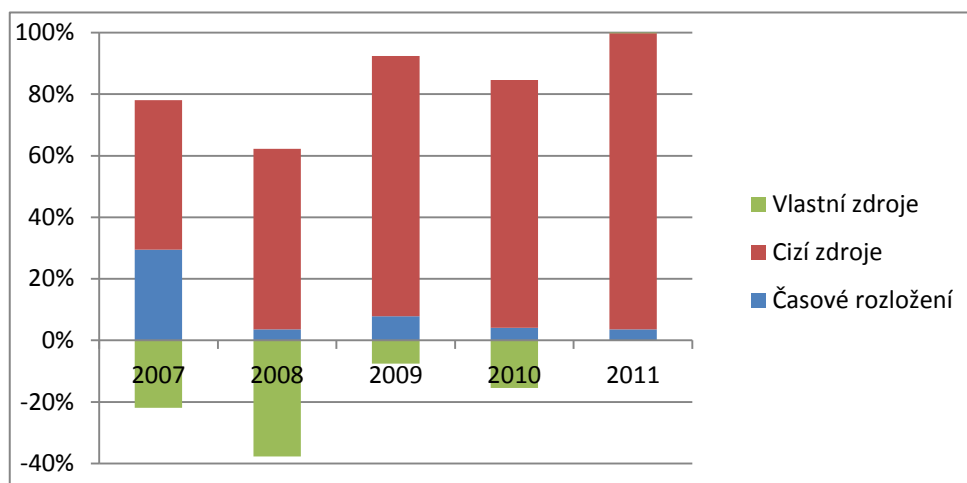
*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Z horizontální analýzy aktiv je zřejmý prudký nárůst celkových aktiv mezi lety 2008 a 2009, který je způsoben obrovským nárůstem krátkodobých pohledávek. Ostatní položky mají oproti nim zanedbatelný podíl. Finanční majetek je v celém období dokonce záporný.

### 5.1.3 Vertikální analýza pasiv

Ve vertikální analýze pasiv budeme jednotlivé položky pasiv vztahovat k celkové bilanční sumě klubu. Vertikální analýza pasiv je tvořena analýzou kapitálové struktury společnosti, kterou znázorňuje následující graf.

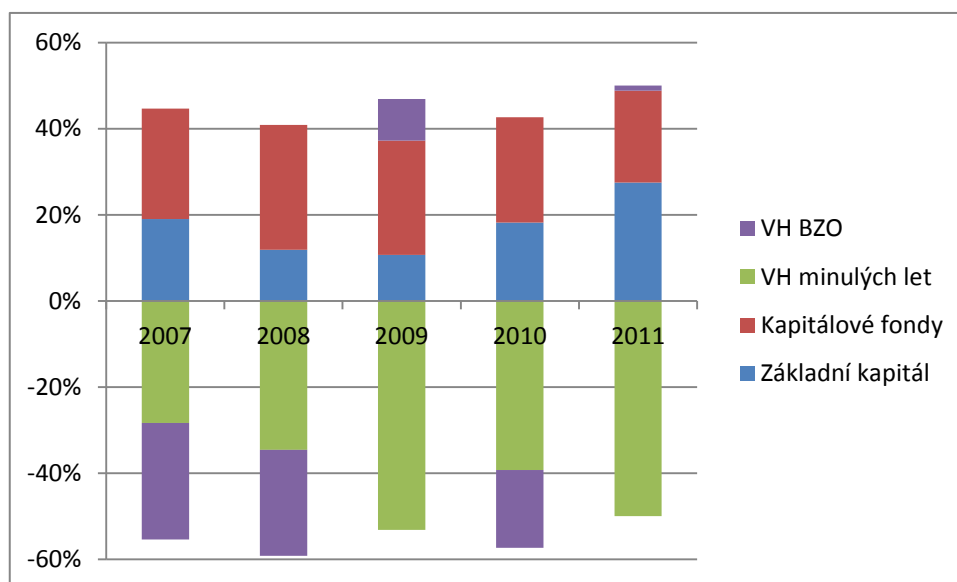
**Graf č. 6: Kapitálová struktura**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Z grafu je patrné, že klub s plynoucím časem stále více nakládá s cizím kapitálem, který tvoří hlavně krátkodobé pohledávky. V roce 2011 dosahují cizí zdroje 97,6 % z celkového kapitálu. Vlastní zdroje se první čtyři roky pohybují v záporných číslech, obrat nastane až v roce 2011, kdy tvoří 0,14 % na celkovém kapitálu. Časové rozlišení, které v roce 2007 tvoří 26,11 % z celkového kapitálu v dalších letech tvoří jen zanedbatelnou část kapitálu.

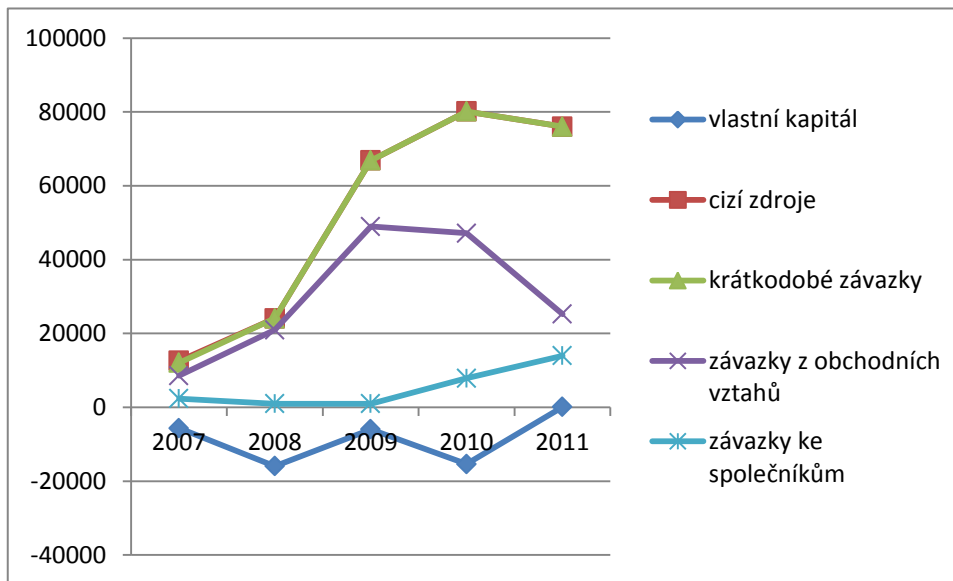
**Graf č. 7: Vertikální analýza vlastního kapitálu**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Dlouhodobý problém společnosti tvoří výsledek hospodaření z minulých let, který se kvůli každoročním ztrátám klubu, kromě roku 2009 a 2011, neustále prohlubuje.

**Graf č. 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv**



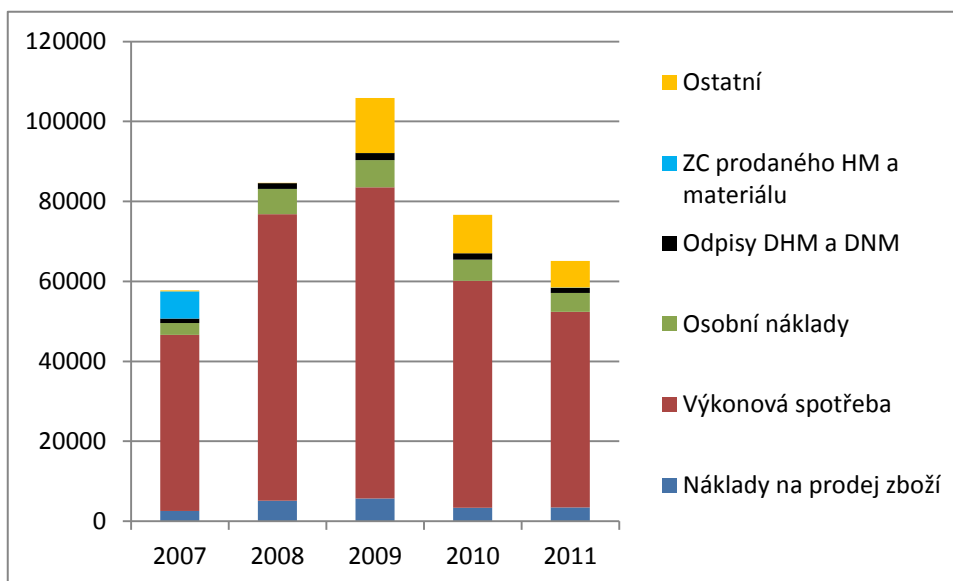
*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

## 5.2 Analýzy VZZ

Další analýzy budou zaměřeny na výkaz zisků a ztrát, u kterých provedeme opět nejprve vertikální analýzu a poté horizontální analýzu. Vstupem pro analýzu jsou VZZ za jednotlivé roky.

### 5.2.1 Vertikální analýza VZZ

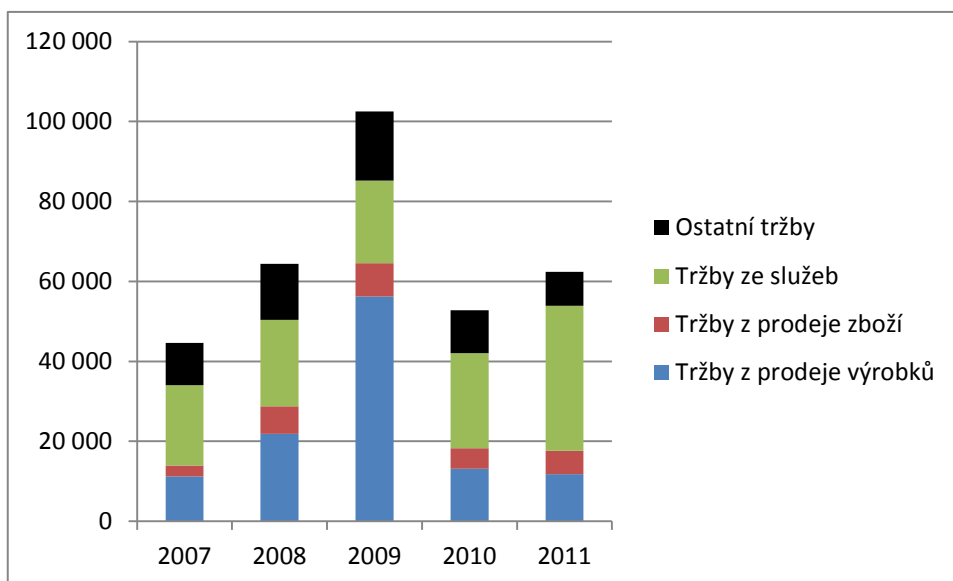
**Graf č.9: Struktura vynaložených provozních nákladů**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Z grafu je patrné, že výkonová spotřeba tvoří jednoznačně největší položku vynaložených provozních nákladů. Ostatní složky mají zanedbatelný podíl.

**Graf č. 10: Struktura jednotlivých položek tržeb**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

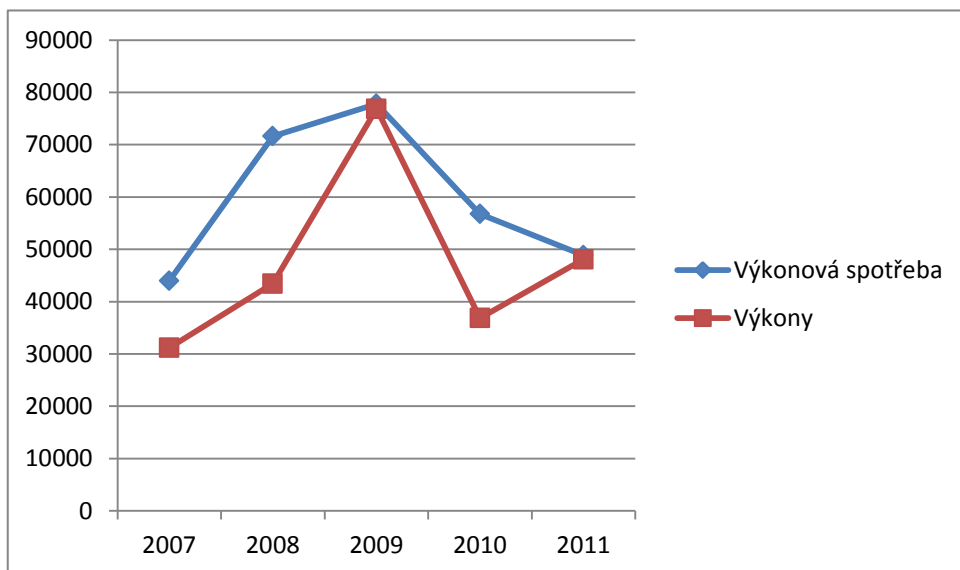
Kromě roku 2009 tvoří největší položku tržby ze služeb, kam patří hlavně sponzoring klubu. Ve zmíněném roce 2009 tvoří polovinu tržby z prodeje výrobků, a to zejména kvůli prodeji hráče Jana Morávka do německého Schalke 04.

### 5.2.2 Horizontální analýza VZZ

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát znázorňuje vývoj jednotlivých nákladových a výnosových položek v čase. Následující graf zobrazuje vývoj přidané hodnoty.



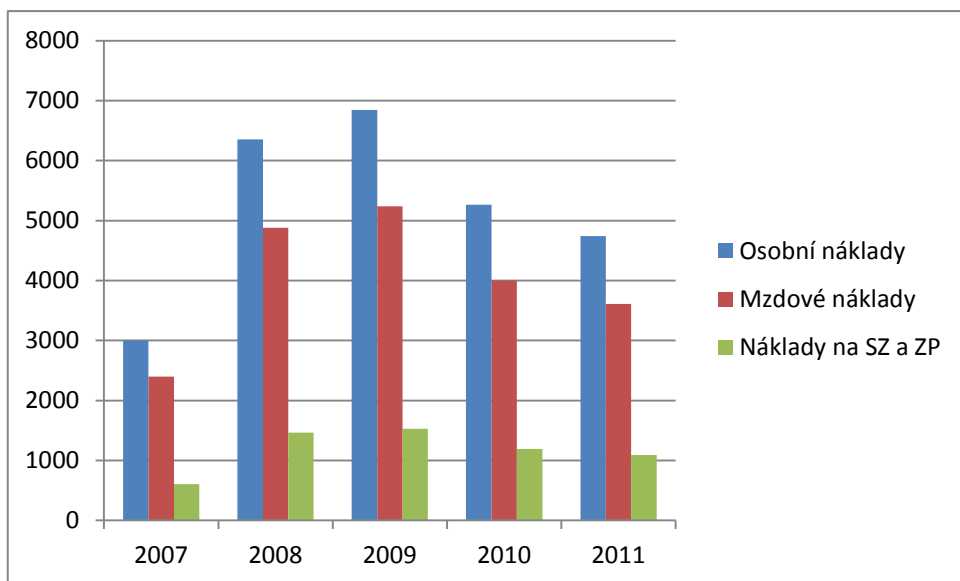
**Graf č. 11: Vývoj přidané hodnoty**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Ze znázorněného grafu můžeme vidět, že kromě let 2009 a 2011 je přidaná hodnota záporná.

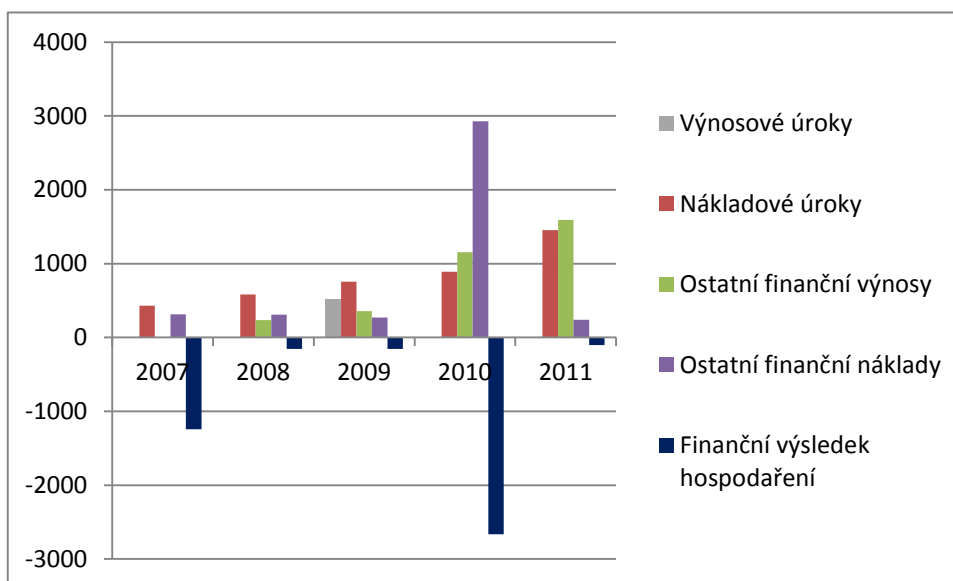
**Graf č. 12: Vývoj osobních nákladů**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Osobní náklady rostly do roku 2009, to bylo způsobeno růstem mzdových nákladů. Od roku 2011 přistoupil klub k úsporným opatřením a začal snižovat mzdové náklady, to zapříčinilo i pokles celkových osobních nákladů. Lehce se snížily i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

**Graf č. 13: Vývoj finančního výsledku hospodaření a jeho složek**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Finanční výsledek hospodaření byl po celou dobu sledování v červených číslech. Kromě roku 2010 to způsobovaly zejména nákladové úroky, v roce 2010 došlo k velkému výkyvu ostatních finančních nákladů kvůli nucenému odehrání několika utkání na Strahovském stadionu, kde byly neúměrně vysoké náklady na utkání. Z grafu můžeme vyčíst, že klub postupně zvyšuje své ostatní provozní výnosy.

### **5.3 Analýza poměrových ukazatelů**

V této kapitole jsme se zaměřili na ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

#### **5.3.1 Ukazatele rentability**

V rámci ukazatelů rentability relevantních pro vlastníky klubu jsem se zaměřil na rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS).

**Tab. 1: Ukazatele rentability**

Ukazatel rentability	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	-1,53	-1,96	0,14	-0,284	0,018
ROE	2,53	1,35	-1,53	1,23	13,5
ROS	-0,32	-0,32	0,09	-0,35	0,023

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Z výše znázorněné tabulky vidíme, že kromě roku 2009 a 2011 jsou hodnoty ROS a ROA na kritické úrovni. V letech 2007, 2008 a 2010 nabývá ROE kladných hodnot kvůli zápornému hospodářskému výsledku i zápornému vlastnímu kapitálu. Až v roce 2011 se daří dostat do kladných hodnot, jelikož společnost vykazuje zisk a vlastní kapitál nabývá kladných hodnot.

### 5.3.2 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity, které ukazují schopnost klubu využívat vložených prostředků, jsem se zaměřil na obrat aktiv a dobu obratu pohledávek.

**Tab. 2: Ukazatele aktivity**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Obrat celkových aktiv</b>	4,77	6,03	1,58	0,8	0,8
<b>Doba obratu pohledávek</b>	44,67	68,79	226,55	449,79	405,13

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Ukazatel obratu aktiv ukazuje, jakou tržbu vygeneruje 1 Kč vložených aktiv. Doporučené hodnoty ukazatele jsou přes hodnotu jedna. V letech 2007-2009 klub tedy dosahuje výborných výsledků. Od roku 2010 se ukazatel snížil z důvodu snížení tržeb oproti předchozímu období.

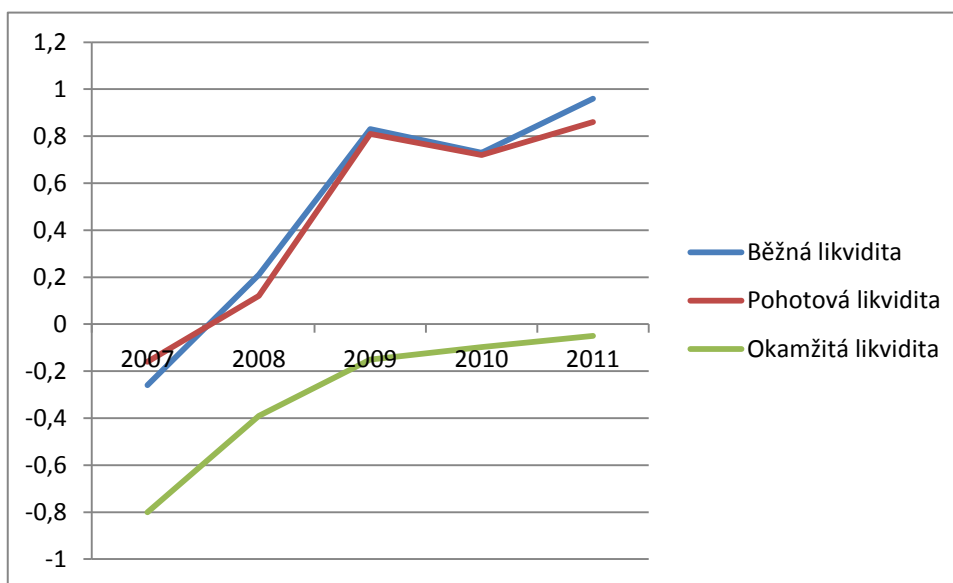
Ukazatel doby obratu pohledávek udává průměrný počet dní, za které klubu zákazník zaplatí své pohledávky. V prvních dvou letech se dlužníci chovali vůči klubu slušně a své pohledávky platili poměrně včas. Od roku 2009 se situace razantně zhoršila, kdy se doba splatnosti zvýšila na 226 dní, v roce 2010 dokonce na 450 dní.

Z tohoto důvodu nastala kritická finanční situace klubu a bylo potřeba přijmout úsporná opatření.

### 5.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují schopnost klubu hradit krátkodobé závazky. Likviditu sledujeme ve třech stupních: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

**Graf č.14: Ukazatele likvidity**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

**Tab. 3: Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b>	-0,26	0,21	0,83	0,73	0,96
<b>Pohotová likvidita</b>	-0,16	0,12	0,81	0,72	0,86
<b>Okamžitá likvidita</b>	-0,8	-0,39	-0,15	-0,097	-0,05

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Běžná likvidita má doporučenou hodnotu v rozmezí 1,5- 2,5. Těchto čísel však klub nedosahuje ani v jednom roce. V roce 2007 běžná likvidita nabývá dokonce záporných hodnot z důvodu záporných oběžných aktiv.

Pohotová likvidita má doporučenou hodnotu v rozmezí 0,7- 1,2. V roce 2007 je i pohotová likvidita záporná z důvodu záporných oběžných aktiv. Od roku 2009 se klub dostává do doporučeného rozmezí a daří se mu v něm zůstat až do roku 2011.

Okamžitá likvidita má doporučenou hodnotu v rozmezí 0,2- 0,5. Hodnoty okamžité likvidity klubu však po celou dobu sledování dosahují záporných hodnot z důvodu záporného finančního majetku.

#### 5.3.4 Ukazatele zadluženosti

V rámci zadluženosti jsem se zaměřil na celkovou zadluženost, míru celkové zadluženosti a míru úrokového krytí.

**Tab. 4: Ukazatele zadluženosti**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	1,34	2,26	1,03	1,22	0,97
<b>Míra zadluženosti</b>	-2,22	-1,55	-11,24	-5,22	717,03
<b>Míra úrokového krytí</b>	-32,38	-34,81	13,04	-20,31	1,98

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Celková zadluženost značí míru krytí firemního majetku cizími zdroji, platí tu čím nižší číslo tím lepší. Vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele. Klub v roce 2011 zaznamenal nejnižší hodnotu.

Míra zadluženosti značí poměr mezi cizími zdroji a vlastním jměním. V letech 2007- 2010 je hodnota záporná, a to z důvodu záporného vlastního kapitálu. Situace se zlepšila až v roce 2011, kdy se vlastní kapitál dostal do kladných čísel, nicméně hodnota ohromně převyšuje doporučenou hodnotu 1,5.

Ukazatel míry úrokového krytí vykazuje v letech 2007,2008 a 2010 záporných hodnot vlivem záporného hospodářského výsledku. Čím vyšší je hodnota, tím vyšší je finanční situace ve firmě. Rok 2009 dosahuje minimální hranice 6, rok 2011 nikoliv.

## **5.4 Zhodnocení finanční analýzy**

Z vertikální analýzy aktiv můžeme vidět, že většinu z celkových aktiv tvoří aktiva oběžná. Problém společnosti nastává u kapitálové struktury, kde mezi lety 2007-2010 dosahují vlastní zdroje záporných hodnot, a to zejména z důvodu záporného finančního majetku na bankovních účtech. Z tohoto důvodu klub nedosahuje uspokojivých hodnot u poměrových ukazatelů. Můžeme tedy říci, že klub není finančně zdravý.

## **5.5 SWOT analýza**

Dalším krokem finanční analýzy je aplikace specifických postupů. Já jsem si zvolil SWOT analýzu, která zahrnuje silné a slabé stránky klubu a příležitosti s hrozbami plynoucí z okolí klubu.

### **Silné stránky**

- Velká základna fanoušků
- Atmosféra při domácích zápasech
- Výborná dostupnost stadionu pomocí MHD
- Mediální partneři
- Hráčský kádr
- Množství stánků na stadionu
- Webové stránky klubu
- Fanshop
- Mládež

### **Slabé stránky**

- Nízký rozpočet klubu
- Parkování v blízkosti stadionu
- Špatné hospodaření klubu
- Stav toalet na stadionu
- Stadion ve vlastnictví soukromého sektoru

## Příležitosti

- Odkoupení stadionu městskou částí Prahy 10
- Desítka pro domácí
- Příchod silného partnera
- Zisk financí z prodeje hráčů

## Hrozby

- Pokračující spor s FK Bohemians Praha
- Negativní vývoj ekonomických ukazatelů
- Odliv partnerů při sestupu do druhé ligy

Jednou z největších **silných stránek** jsou fanoušci. Jejich množství není sice tak velké, jako u konkurenčních klubů Sparty a Slavie, nicméně o to víc jsou věrní a podporují svůj milovaný klub. Není tajemstvím, že pro svůj klub uspořádali nejednu sbírku, když se klub nacházel v nesnázích. S fanoušky souvisí i výborná atmosféra na domácích i venkovních zápasech, ve spojení s unikátností stadionu Ďolíček je tato atmosféra elektrizující. Stadion je výborně dostupný MHD. V blízkosti stadionu se nachází zastávky tramvají, autobusů a dokonce i vlakové nádraží. Na podmínky, které v Bohemce panují, má velice kvalitní kádr s kvalitním trenérem Pivárníkem. Kostra týmu je tvořena hráči, kteří jsou v klubu dlouhodobě, například Rada, Jindříšek, Bartek, Moravec, Nerad a Csech. Doplnují je obvykle hráči na hostování s opcí, kteří v případě zájmu obou stran zůstanou v klubu na přestup.

Mezi **slabé stránky** patří zejména nízký finanční rozpočet klubu. Nízký rozpočet brání většímu nákupu hráčů a možnosti platit kvalitnější hráče. Klubu by pomohl vstup velkého partnera, který by chtěl klub posunout do vyšších pater, kam klub svou historií a fanouškovskou základnou určitě patří. Jako další slabou stránku bych zmínil toalety na stadionu, které jsou v otřesném stavu a je potřeba s nimi okamžitě něco udělat.

Jednou z hlavních **příležitostí** klubu je zisk z přestupů hráčů. Za prvé to mohou být hráči, kteří momentálně hrají v Ďolíčku, jako je například mládežnický reprezentant

Petr Nerad, za druhé to mohou být finance vyplývající z přestupů hráčů, kteří už v Bohemians nehrají, nicméně klub má nárok na část peněz z jejich dalších přestupů. Například u Václava Kadlece, který letos přestoupil z pražské Sparty do německého Frankfurtu, Bohemians vyinkasují 20% z přestupní částky. Další peníze by měl klub obdržet za prodej Jana Morávka do německého Schalke 04, který se realizoval už v roce 2009, ale přestupní částka stále nebyla vyplacena v plné výši. Další příležitostí je Desítka pro domácí, politická strana, která se dostala volbami na radnici Prahy 10 a je tvořena fanoušky Bohemians a Slavie. Radnice v nedávné době odsouhlasila návrh na odkup Ďolíčku městskou částí Prahy 10, což byl dlouhodobý plán DPD.

**Hrozbou** klubu je vleklý spor s FK Bohemians Praha, především s Michalem Vejsadou, který se s Bohemians už od roku 2005 soudí. V roce 2005 FC Bohemians Praha, a.s. vlastněná právě Vejsadou zkrachovala, vlastnická práva na přibližně pět set fotbalistů byla převedena na Bohemians Praha 1905. Vejsada má velký podíl na nezaplacení peněz za Jana Morávka a dalších hráčů, kde se kluby vymlouvají na to, že nevědí, komu mají vlastně zaplatit. Poslední hrozbu vidím v tom, že klub každou sezonu v první lize bojuje o záchranu a hrozí mu sestup do druhé ligy. Sestup do druhé ligy by znamenal odliv části sponzorů a úbytek příjmů od FAČR.



## 6 PROGNOZA VÝVOJE KLUBU

### 6.1 Cíl

Cílem této části mé bakalářské práce je určit vývoj obratu a zisku fotbalového klubu Bohemians Praha 1905 až do roku 2020. Vývoj těchto hodnot se dá pouze odhadovat na základě co největšího množství z let minulých a známých informací, které ovlivní chod klubu do budoucna. Výsledek prognóz záleží na rozsahu a přesnosti dat, které máme k dispozici, dále pak záleží na použité prognostické technice, protože pro různé ukazatele jsou vhodné různé techniky. Ve své bakalářské práci použiji metodu nejmenších čtverců.

### 6.2 Řešení

V následující tabulce jsou uvedena data, se kterými budu pracovat při modelování prognóz. Jak už bylo zmíněno u finanční analýzy, bohužel po roce 2011 klub změnil systém svých výročních zpráv z ročních na sezónní, a proto s dalšími lety v této souvislosti nelze pracovat.

**Tab. 5 : Přehled obrátů a zisků klubu za období 2005 až 2011**

rok	Obrat (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)
2005	2 721	-7 723
2006	20 145	-7 273
2007	44 621	-14 352
2008	64 403	-20 880
2009	102 482	9 103
2010	52 806	-18 925
2011	62 427	1 432

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

Na základě těchto již známých dat z let minulých vytvořím tři možné scénáře budoucího vývoje klubu až do roku 2020, a to scénář optimistický, realistický a pesimistický. Velký vliv na určených scénářích bude mít mnou vypracovaná SWOT analýza, kde pro nás budou relevantní příležitosti a hrozby.

### 6.2.1 Optimistický scénář

Pro realizování optimistického scénáře je tu několik důležitých podmínek. Tou nejpodstatnější je příchod silného partnera do klubu. Ten by zvedl stávající rozpočet, klub by mohl nakupovat kvalitnější hráče a to vše by se odrazilo na výsledcích. Ambice klubu se zvýší a cíl bude jasný: dostat se do pohárové Evropy. To by se podle mého scénáře povedlo cca mezi lety 2017 až 2018, kde by se stále zvyšoval nejen rozpočet klubu, ale klub by začal zvyšovat i svůj výsledek hospodaření, který by byl několik milionů v zisku.

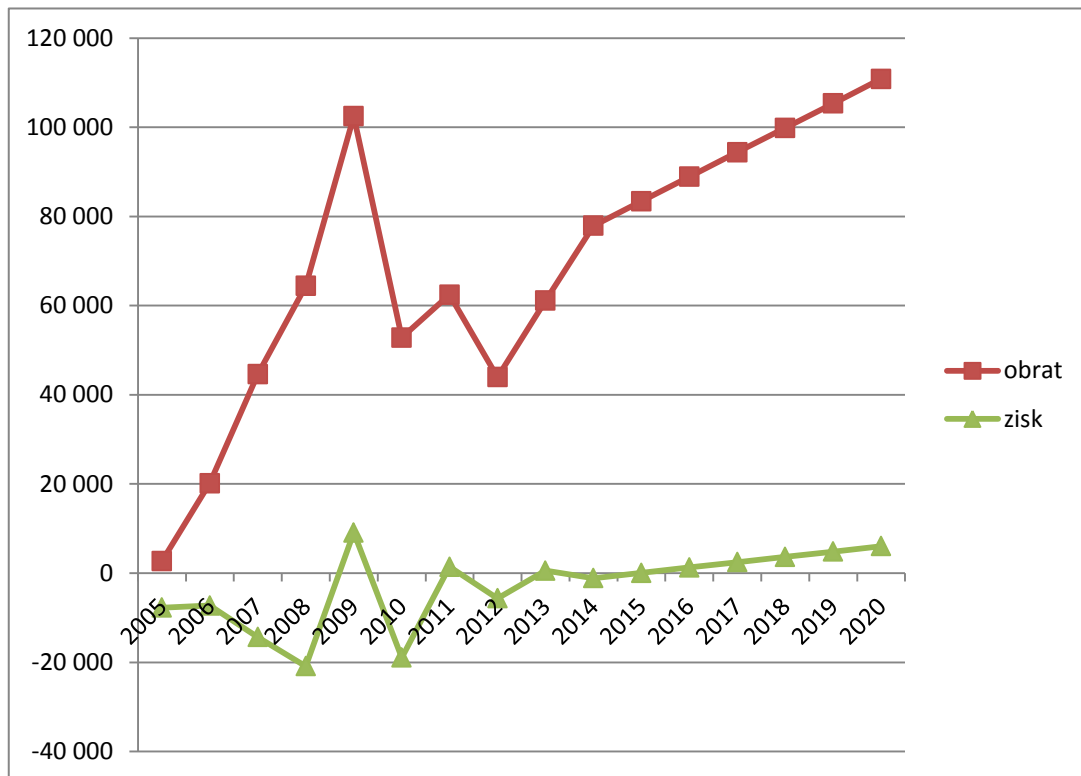
Tento scénář dle mého rozhodnutí nejlépe vystihuje metoda lineární regrese, kterou jsem pomocí funkce programu excel FORECAST vypočítal následující hodnoty.

**Tab. 6: Prognóza vývoje optimistického scénáře**

rok	Obrat (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)
2005	2 721	-7 723
2006	20 145	-7 273
2007	44 621	-14 352
2008	64 403	-20 880
2009	102 482	9 103
2010	52 806	-18 925
2011	62 427	1 432
2012	43 945	-5 637
2013	61 105	550
2014	77 930	-1 118
2015	83 412	74
2016	88 895	1 266
2017	94 377	2 458
2018	99 860	3 650
2019	105 342	4 842
2020	110 825	6 034

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

**Graf č. 15: Optimistická prognóza vývoje**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

## 6.2.2 Realistický scénář

Realistický scénář bude nejvíce pravděpodobný. Budu zde počítat, že se neodehrají žádné velké změny v ekonomice klubu a klub bude hospodařit s vyrovnaným rozpočtem a s nulovým výsledkem hospodaření. Jelikož klub si poslední sezony stanovuje před sezonou rozpočet na zhruba 60 milionů korun, budu i já v tomto scénáři počítat s touto hodnotou. V tomto scénáři nebudou zásadní rozdíly kvality hráčského kádru a klub bude hrát jako doposud v druhé polovině tabulky, ačkoliv se vždy udrží mezi fotbalovou elitou. Jako cíl si stanoví klidný střed tabulky.

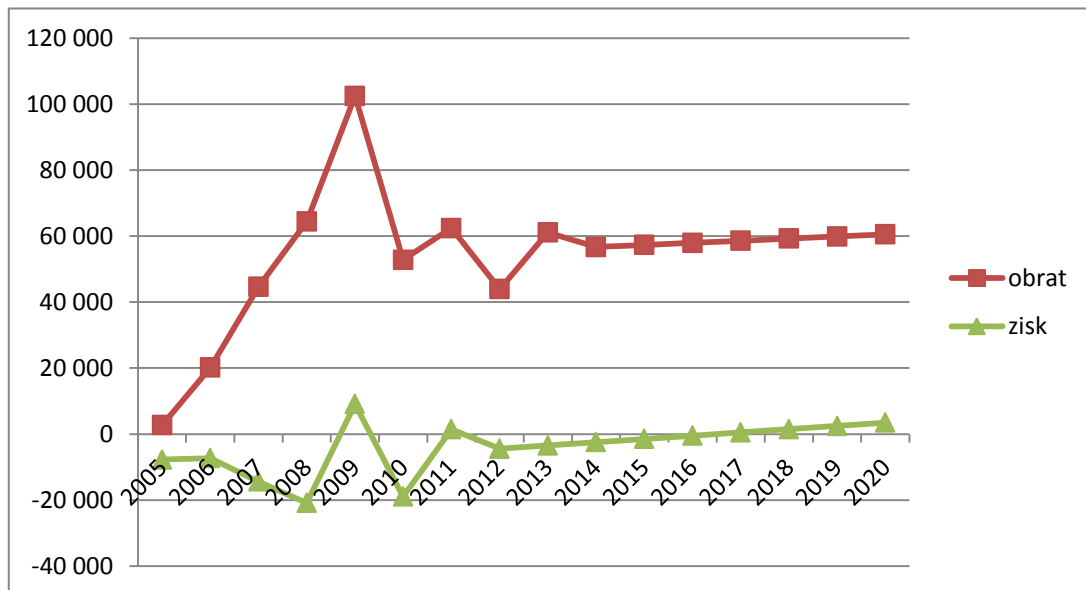
Pro výpočet jsem zvolil opět lineární regresi a použil jsem data z let 2010 až 2013, přičemž z posledních let jsem počítal i s nepodloženými plány z poslední výroční zprávy. Hodnoty jsem vypočítal funkcí FORECAST v programu excel.

**Tab. 7: Prognóza vývoje realistického scénáře**

rok	Obrat (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)
2005	2 721	-7 723
2006	20 145	-7 273
2007	44 621	-14 352
2008	64 403	-20 880
2009	102 482	9 103
2010	52 806	-18 925
2011	62 427	1 432
2012	43 945	-4 429
2013	61 105	-3 443
2014	56 675	-2 456
2015	57 316	-1 470
2016	57 958	-484
2017	58 599	503
2018	59 241	1 489
2019	59 882	2 475
2020	60 524	3 461

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

**Graf č. 16: Realistická prognóza vývoje**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

### 6.2.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář nastane, pokud se vyplní některá z hrozeb ze SWOT analýzy. Největší hrozbou je pro klub pád do druhé ligy a s ním spojený odliv sponzorů a financí od FAČR.

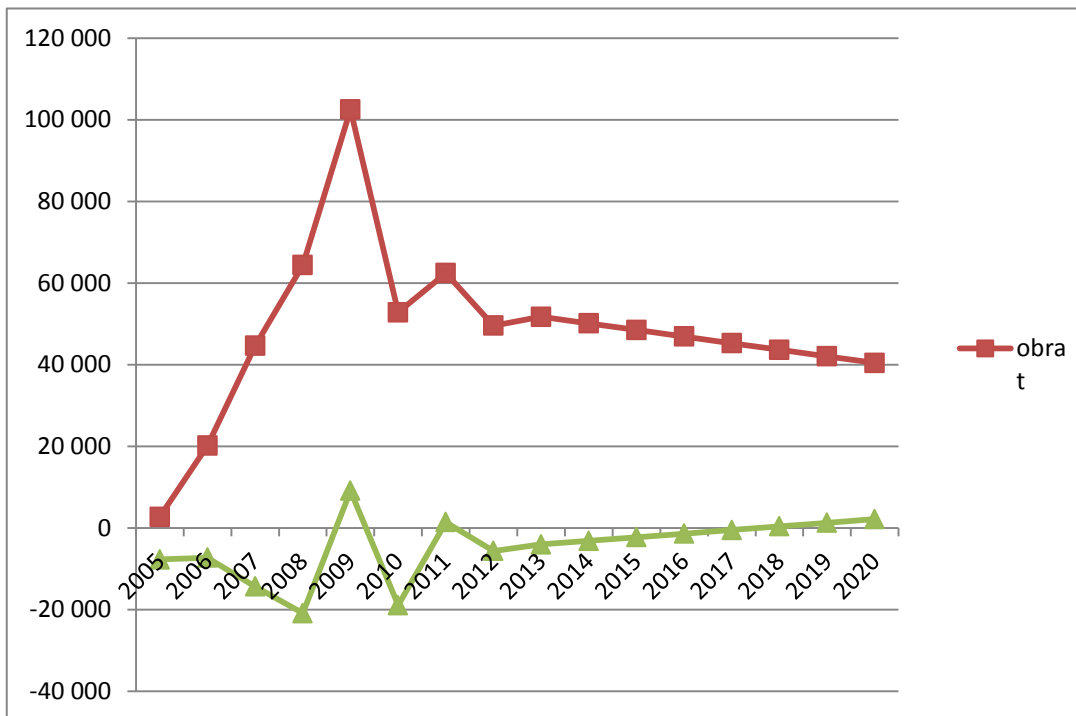
V níže zobrazeném grafu č. 16 můžeme vidět možný scénář, kdyby klub sestoupil do druhé ligy a trvale se v ní usadil. Klub by byl nucen snížit roční rozpočet kvůli menším příjmům, což by vyvolalo negativní dopad na výsledek hospodaření. Až v roce 2018 by se klub vzpamatoval a dostal se do kladných čísel. Hodnoty jsem vypočítal na základě hodnot z druholigových sezon metodou lineární regrese pomocí aplikace excel funkcí FORECAST.

**Tab. 8: Prognóza vývoje pomoci lineární regrese**

rok	Obrat (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)
2005	2 721	-7 723
2006	20 145	-7 273
2007	44 621	-14 352
2008	64 403	-20 880
2009	102 482	9 103
2010	52 806	-18 925
2011	62 427	1 432
2012	49 582	-5 637
2013	51 714	-4 047
2014	50 102	-3 161
2015	48 490	-2 275
2016	46 878	-1 390
2017	45 266	-504
2018	43 654	381
2019	42 042	1 267
2020	40 430	2 153

*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

**Graf č. 17: Pesimistická prognóza vývoje**



*Pramen: zpracováno autorem na základě výročních zpráv společnosti*

## 7 ZÁVĚR

Z výsledků finanční analýzy lze s jistotou říci, že klub není finančně zdravý a pokud nenastanou v klubu razantní změny, může se dostat do velkých finančních problémů. Lehkou jiskrou naděje může být rok 2011, kde se finanční majetek přibližuje ke kladným hodnotám, v předchozích letech je však silně v mínusu. Vlastní majetek je tedy v předchozích letech záporný, avšak je tu tendence přibližovat se nule, ba dokonce v roce 2011 je vlastní majetek v kladných číslech. Pokud tedy klub bude pokračovat ve stejném duchu i nadále, může se finančně uzdravit, nebude to ale hned. Toto vše se odrazí i na poměrových ukazatelích, které se velice liší od doporučených hodnot. I zde lze v doporučených intervalech najít hodnoty jen z roku 2011. Není překvapení, že klub má za prvotní cíl vyrovnaný rozpočet a postupně ze zisků splácet dluhy způsobené zápornými výsledky hospodaření z minulých let.

Co se týká prognózy vývoje klubu do budoucna, rozvrhl jsem ho na tři zmíněné scénáře. Který se scénářů se nakonec naplní, bude úzce souviset se SWOT analýzou, konkrétně k vyplnění příležitostí a hrozeb. Pokud klub bude hrát první ligu a najde movitého partnera, může se pozvednout a realizuje se optimistická varianta. Pokud se však klub dostane do druhé ligy a zakotví se tam na delší dobu, nastane pesimistická varianta. Nejpravděpodobněji však vidím variantu realistického scénáře. Klub bude hrát ve druhé polovině tabulky a bude mít za hlavní cíl vyrovnaný rozpočet a napravování chyb, které způsobil v minulých letech.



## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. Aktualit. A rouš. Vyd. Praha : Grada, 2003. 204 s. ISBN 8024704471.
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213.
- [3] LAWRENCE, G Fine. The Swot Analysis. 1. Vyd. Kick It, LLC, 2010. 75 s. ISBN 1449546757.
- [4] MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ, Pavel. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 8073572192.
- [5] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 9788025118306.
- [6] ŠTĚDRONĚ, Bohumír. Prognostické metody a jejich aplikace. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, xxii, 198 s. ISBN 9788071791744.
- [7] Výroční zprávy klubu za roky 2005 až 2011
- [8] Bofor.cz [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.bofor.cz/historie-bohemians>>
- [9] Bohemians Praha 1905 [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.bohemians.cz>>
- [10] Historie Bohemians [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.rvibohemkapage.wz.cz/historie\\_04.htm](http://www.rvibohemkapage.wz.cz/historie_04.htm)>
- [11] Wikipedia [online]. [cit. 2014-13-08]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Lineární\\_regrese](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Lineární_regrese)>

## 9 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Akcionářská struktura klubu.....	26
Graf č. 2: Vertikální analýza celkových aktiv .....	27
Graf č. 3: Vertikální analýza dlouhodobého majetku.....	28
Graf č. 4: Vertikální analýza oběžných aktiv .....	28
Graf č. 5: Horizontální analýza vybraných složek aktiv.....	29
Graf č. 6: Kapitálová struktura .....	30
Graf č. 7: Vertikální analýza vlastního kapitálu .....	30
Graf č. 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv.....	31
Graf č.9: Struktura vynaložených provozních nákladů .....	31
Graf č. 10: Struktura jednotlivých položek tržeb.....	32
Graf č. 11: Vývoj přidané hodnoty .....	33
Graf č. 12: Vývoj osobních nákladů .....	33
Graf č. 13: Vývoj finančního výsledku hospodaření a jeho složek .....	34
Graf č.14: Ukazatele likvidity.....	36
Graf č. 15: Optimistická prognóza vývoje.....	43
Graf č. 16: Realistická prognóza vývoje.....	45
Graf č. 17: Pesimistická prognóza vývoje .....	47

## 10 SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukazatele rentability.....	35
Tab. 2: Ukazatele aktivity .....	35
Tab. 3: Ukazatele likvidity.....	36
Tab. 4: Ukazatele zadluženosti .....	37
Tab. 5 : Přehled obrátů a zisků klubu za období 2005 až 2011 .....	41
Tab. 6: Prognóza vývoje optimistického scénáře .....	42
Tab. 7: Prognóza vývoje realistického scénáře.....	44
Tab. 8: Prognóza vývoje pomocí lineární regrese .....	46

## 11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BZO	běžné zúčtovací období
ČSR	Československá republika
ČŠF	Český svaz fotbalový
DFB	Družstvo fanoušků Bohemians
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
MHD	městská hromadná doprava
MNČ	metoda nejmenších čtverců
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
SZ	sociální zabezpečení
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisků a ztrát
ZP	zdravotní pojištění