

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Systémový pohled na klub AC Sparta Praha

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracoval:

František Čečák

Praha, květen 2015

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 22. srpna 2015

.....
František Čečák

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

Tímto bych rád vyjádřil poděkování panu RNDr. Bohumírovi Štědroňovi, CSc. za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady, které mi poskytnul při vypracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

- Název:** Systémový pohled na klub AC Sparta Praha
- Cíle:** Vypracování finanční analýzy klubu AC Sparta Praha za sezónu 2010/2011. Porovnání výsledků finanční analýzy s výsledky klubů FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha. Prognóza klubu AC Sparta Praha do roku 2020.
- Metody:** Při vypracování finanční analýzy byly použity tyto metody: vertikální analýza, horizontální analýza a analýza poměrových ukazatelů. Pro vytvoření prognóz byla použita funkce FORECAST prostřednictvím aplikace Microsoft Excel.
- Výsledky:** Z finanční analýzy a s porovnáním s ostatními kluby bylo zjištěno, že klub má problémy se zadlužením, náklady a hospodařením s financemi.
- Klíčová slova:** finanční analýza, rozvaha, výroční zpráva, výkaz zisku a ztráty, prognostické metody, fotbalový klub.

Abstract

Title: The system approach of the club AC Sparta Praha

Objectives: Elaboration of financial analysis of the club AC Sparta Praha in season 2010/2011. Comparing the results of the financial analysis with the results of clubs FC Viktoria Plzeň and SK Slavia Praha. Prognosis of the club AC Sparta Praha until year 2020.

Methods: In the elaboration of the analysis have been used these methods: vertical analysis, horizontal analysis and analysis of the financial ratios. For forecasting have been used a FORECAST function through application Microsoft Excel.

Results: Due to the financial analysis and comparison with other clubs was found out that the club has debt, cost and financial management issues.

Keywords: financial analysis, balance sheet, annual report, statement of the profit and loss, forecasting methods, football club.

OBSAH

1 Úvod.....	9
2 Teoretická východiska práce	10
2.1 Finanční analýza	10
2.2 Rozvaha	12
2.3 Výkaz zisku a ztráty.....	15
2.4 Horizontální a vertikální analýza	16
2.5 Poměrové ukazatele	17
2.6 Prognostické metody.....	17
2.6.1 Kvalitativní metody	18
2.6.2 Kvantitativní metody	20
3 Cíle a úkoly bakalářské práce	23
3.1 Cíl bakalářské práce.....	23
3.2 Úkoly bakalářské práce.....	23
4 Metodologie	24
4.1 Finační analýza	24
4.1.1 Ukazatele rentability	24
4.1.2 Ukazatele aktivity	26
4.1.3 Ukazatele zadluženosti	28
4.1.4 Ukazatele likvidity.....	29
4.2 Prognostické metody.....	30
5 Výsledky analýzy, srovnání klubů a prognóza finančního vývoje AC Sparta Praha .	31
5.1 Základní informace o společnosti	31
5.2 Finanční analýza	34
5.2.1 Horizontální analýza	34

5.2.2 Vertikální analýza	36
5.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	38
5.3 Srovnání klubů.....	51
5.4 Prognóza budoucího vývoje klubu	57
5.4.1 Realistický scénář	57
5.4.2 Optimistický scénář	59
5.4.3 Pesimistický scénář.....	61
6 Diskuze a doporučení.....	64
7 Závěr	66
Seznam literatury	67
Seznam tabulek	69
Seznam grafů	71

1 ÚVOD

Již od pradávna byl sport neboli pohyb nedílnou součástí lidského života. Člověk by se bez něho neobešel, jak při každodenním lovu, tak při samotné obraně. Postupem času lidé trávili pohybem svůj volný čas a stal se tak důležitým prvkem jejich společenského života.

Sport v České republice je rozsáhlým trendem. Začíná to již v dětství, kdy se každý rád zapojí do nějaké pohybové aktivity. Pro většinu z nás se stal sport životním stylem. Pohyb má velice příznivý vliv nejen na lidské zdraví, psychiku, ale i celkově prospívá duševní rovnováze.

Je zde mnoho organizací, které nabízejí prostor dětem, ale i dospělým rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti. Také učít se novým věcem a dosáhnout požadovaného užitku ze sportu. Mezi těmito organizacemi si mohou vybírat i profesionální sportovci, kteří potřebují svoje zázemí pro trénink. Ti se poté zařadí pod kluby, které jim poskytují potřebné zařízení pro trénink, samostatný trénink a následně účast v soutěžích. Co trápí každý klub, a je největším problémem, je financování daného sportovního odvětví. Kluby potřebují finanční prostředky, aby mohly svoje sportovce trénovat, poskytnout jim potřebné vybavení a zaplatit soutěže, na které je přihlašují.

Ve své práci se budu zabývat problematikou financování českých fotbalových klubů. Podrobně prozkoumám stav klubu AC Sparta Praha a následně jej budu srovnávat s ostatními prvoligovými fotbalovými kluby. Toto téma jsem si zvolil, protože v českém fotbale se utrácí mnoho peněz, ale kluby přesto vykazují ztráty ve svých finančních výsledcích.

Hlavním cílem mé práce bude analyzovat finanční situaci klubu AC Sparta Praha a zjistit příčinu jejich negativních výsledků. Dalším cílem bude stanovit jednotlivé možnosti, jak danou situaci řešit, aby klub v budoucnu vykazoval kladné finanční výsledky.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole podrobně vysvětlím jednotlivé části finanční analýzy, které jsou stěžejní pro úspěšné vypracování bakalářské práce. Začnu obecně od rozvahy a jejích jednotlivých složek, dále se přesunu k výkazu zisku a ztráty. Poté se budu zabývat horizontální a vertikální analýzou. Posledními body jsou poměrové ukazatele a prognostické metody.

2.1 Finanční analýza

Finanční analýza nám pomáhá zjistit celkový stav finanční situace podniku. Definice dle Růčkové (2008, s 9) říká, že *"finanční analýza představuje systematických rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek"*.

Finanční analýza nám podle Knápkové et al. (2013) odhalí, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má správnou kapitálovou strukturu, zda se svými aktivy efektivně pracuje, zda má dostatečný kapitál ke splácení svých závazků a jiné další důležité informace o podniku. Tyto dané skutečnosti musí znát každý manažer, aby se mohl rozhodnout, jaké finanční zdroje potřebuje, jak sestavit optimální finanční strukturu, při rozdělování volných peněžních prostředků a zisku apod. Tyto skutečnosti čerpá z minulosti a je nejdůležitější vytvořit z nich prognózy do budoucnosti, jak se budou vyvíjet jednotlivé oblasti. Po dané době si manažer opět vypracuje finanční analýzu a zjistí si, zda jeho prognózy byly správné, či jsou dokonce lepší nebo, bohužel, se stala nečekaná situace a prognózy se naplnit nedaly.

Manažeři dělají krátkodobá i dlouhodobá rozhodnutí na základě získaných faktů z finanční analýzy. Jak uvádí Knápková et al. (2013) napomáhá jim při řešení jednotlivých kroků a úloh v podniku. Důležitou funkci má při rozhodování o firemních investicích, jak krátkodobých tak i dlouhodobých, do cenných papírů či dlouhodobého majetku.

Dále Knápková et al. (2013) uvádí, že výsledky finanční analýzy nejsou jen pro interní záležitosti a pro manažery zkoumaného podniku. Podle výsledků z finanční analýzy se rozhodují investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce a zaměstnanci zda naváží spolupráci s tímto podnikem.

Z finanční analýzy si vždy najde každý svoji nejdůležitější oblast. Pro majitele podniku to bude hodnocení rentability(ziskovosti) vloženého kapitálu. Věřitele bude dle Knápkové et al. (2013) zajímat schopnost podniku splácet své závazky, tedy likvidita majetku podniku. Nepozorným věřitelům, kteří si nezjistili aktuální situaci podniku, se může stát, že své vložené finance (nebo jiný hmotný či nehmotný statek) nedostanou nazpět ve stanovené lhůtě. Státní instituce provádí kontroly odvodu daní ze zisku a při prodeji zboží také daně z přidané hodnoty. Konkurenti vyhledávají informace od úspěšných podniků, aby mohly nějakým způsobem napodobit jejich situaci a aplikovat dobré praktiky. Potencionální investoři se zajímají o finanční zdraví podniku. Podle toho se rozhodují, zda investice do podniku se jim vyplatí či nevyplatí.

Abychom vypracovali kvalitně finanční analýzu, budeme potřebovat data ze zkoumaného podniku. Proto budeme pracovat s účetními výkazy podniku - rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní uzávěrce. Tyto informace nalezneme ve výroční zprávě, která se vydává po každém zúčtovacím období (zpravidla po jednom kalendářním roce). Můžeme také využít jiné zdroje, jak uvádí Knápková et al. (2013, s. 18) - *"zprávy samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství, z komentářů odborného tisku z nezávislých hodnocení a prognóz."*

Jestliže podnik nemá svoji výroční zprávu, nebo alespoň účetní uzávěrku, na své internetové stránce, lze ji získat podle Knápkové et al. (2013) v Obchodním věstníku, databázi firem (Creditinfo ČR) a řadu informací i o zahraničních firmách nalezneme na internetových stránkách.

2.2 Rozvaha

Dle Růčkové (2008, s. 21) „Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou účetní výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví“. Rozvaha ukazuje stav majetku podniku (aktiva) a zdroje financování podniku (pasiva) na konci či začátku účetního období. Většinou se stanovuje na kalendářní rok od začátku roku do jeho konce. U některých sportovních klubů je to jinak, zvláště u fotbalových. Ty si stanovují rozvahu na sezónu, tudíž jejich účtovací období je od 1. 7. do 30.6. roku následujícího. V rozvaze nalezneme jednotlivé položky majetku, a tak můžeme zjistit cenu a opotřebení majetku. Také se můžeme podívat na strukturu majetku a zjistit, do jaké položky podnik nejvíce investoval (má v ní nejvíce kapitálu). Na dané investice podnik potřebuje finance, které jsou také uvedeny v rozvaze. U nich nás nejvíce zajímá, kolik financí je vlastních a kolik jich bylo půjčených (cizích). Posledním bodem rozvahy je hospodářský výsledek, který udává zisk nebo ztrátu podniku dle toho, jak si podnik vedl za zúčtovací období.

Článek na webových stránkách Managementmania (2011) popisuje rozvahu a neuvádí pro ni žádnou zkratku. V anglickém jazyce se nazývá „Balance sheet“. Dává nám pohled pouze na statický stav podniku.

Aktiva představují jednu stranu rozvahy. Právě na straně aktiv můžeme zkoumat majetek podniku. Růčková (2008, s. 24) popisuje aktiva jako *"celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku."* Tyto zdroje (majetek) mají vytvářet podniku zisk. Tudíž se některé položky zapojí do výrobního procesu a ty v budoucnu přinesou zisk, nebo jiné položky (př. CP) se mohou prodat, z čehož také podnik může mít zisk. Aktiva jsou rozdělena na různé úrovně podle času, který v podniku stráví. Dělí se na:

- dlouhodobý majetek,
- krátkodobý majetek,
- ostatní aktiva.

Dlouhodobý majetek je v podniku vždy na určitou dobu. Po tuto dobu dochází k jeho opotřebování, čímž se snižuje každý rok jeho hodnota, a to ve stanovené výši

odpisu (odpisy jsou rozpočítané na období, na které byl majetek pořízen, a připisují se do nákladů podniku). Dlouhodobý majetek Růčková (2008) dělí na:

- dlouhodobý hmotný majetek (DHM),
- dlouhodobý nehmotný majetek,
- dlouhodobý finanční majetek.

Do DHM Růčková (2008) řadí hlavně stavby, budovy, stroje a jiné vybavení, které se bude podílet na výrobě či je pro podnik výhodné a bude v něm delší dobu. Díky DHM můžeme vidět blíže strukturu daného podniku. Dlouhodobý majetek se neodepisuje všechen, existují výjimky. Neodepisujeme třeba finanční majetek, ale i některé položky z hmotného či nehmotného majetku (pozemky, umělecká díla). Do dlouhodobého nehmotného majetku řadíme takové věci, jež nemají fyzickou povahu. Nejvíce se jedná o různá práva, patenty, licence, ochranné známky a v poslední době je to hlavně software. Poslední položkou je dlouhodobý finanční majetek, ten obsahuje dlouhodobé investice. Tyto investice mají přinášet dlouhodobý výnos v podobě úroku, nebo mají získat vliv u jiné firmy. Můžeme také nakoupit určité komodity, jejichž tržní hodnota bude stoupat a při prodeji nám to přinese požadovaný zisk.

Krátkodobý majetek slouží podniku k výrobním procesům. Jednotlivé položky (suroviny, materiál, rozpracovaná výroba, hotové výrobky a polotovary) se podílejí na výrobě a mění svoji formu. S těmito položkami se počítá, že se do jednoho roku přemění na finanční prostředky. A díky finančním prostředkům budeme moci opět nakoupit suroviny pro další výrobu. Tyto položky se takto přeměňují pořád dokola, a proto se jim říká oběžná aktiva. Měli bychom se zaměřit na jejich rozdělení a velikost. Pro podnik mají dvě důležité funkce. S oběžnými aktivy musí podnik efektivně pracovat, aby dosáhl maximálního zisku a minimálních nákladů. A také je musí mít neustále v takové formě, aby byl schopen ve stanovených termínech hradit své závazky. Oběžná aktiva dle Růčkové (2008) jsou dělena na:

- zásoby,
- dlouhodobé pohledávky,
- krátkodobé pohledávky,
- finanční majetek.

Ostatní aktiva tvoří dle Růčkové (2008) nepatrnou část aktiv. Jedná se o časové rozlišení. V podstatě nemají žádný vliv na chod podniku.

Druhou stranu rozvahy tvoří pasiva. Na této straně můžeme vidět strukturu finančních zdrojů podniku. Zde má podnik svůj kapitál, z kterého financuje svůj majetek. Pasiva člení Růčková (2008) podle vlastnictví zdrojů financování. Dělíme je tedy na:

- vlastní kapitál,
- cizí kapitál.

Do vlastního kapitálu řadí Růčková (2008) základní kapitál. Ten nám představuje všechny peněžní i nepeněžní vklady do podniku od společníků a vlastníků podniku. Jeho výše musí být zapsána v obchodním rejstříku. Další položkou vlastního kapitálu jsou kapitálové fondy, za nimiž se ukrývá emisní ážio (rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcií), dary a dotace. Do vlastního kapitálu ještě patří fondy ze zisku, jež se rozdělují ještě na nedělitelný fond, ostatní fondy a ještě zákonem nařízený rezervní fond na krytí ztrát z minulých období. Poslední součástí vlastního kapitálu je výsledek hospodaření z minulých let. Ten představuje nerozdělený zisk z minulých období nebo ztrátu z minulých období.

Růčková (2008) říká, že cizí kapitál můžeme nazývat dluhem podniku. Tento dluh musí být v určeném časovém období uhrazen. Po dobu zapůjčení kapitálu podnik platí úroky a platil také výdaje, které byly potřeba k získání kapitálu. Pro podnik je výhodnější si půjčovat krátkodobý kapitál, jelikož je levnější než ten dlouhodobý. Do cizího kapitálu patří rezervy, ty se dělí na zákonné a ostatní. Dále se do cizího kapitálu řadí dlouhodobé závazky. Představují takové závazky, které mají splatnost delší než jedno zúčtovací období. Posledními třemi položkami cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci a ostatní pasiva (jsou podobné jako ostatní aktiva, zahrnují časové rozlišení a nemají takový vliv na celková aktiva).

2.3 Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty se dozvíme o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření (VH) podniku za účetní období. Jsou zde zapsány všechny výnosy a náklady a z nich pak vypočítá VH. Při analýze zmíněného výkazu si všimáme jednotlivých položek, abychom zjistili, zda daná položka byla v takové výši, jak bylo plánováno. Čechová (2011, s. 8) uvádí, že „*Výkaz zisků a ztrát nám podává další informace o tom, kde je zisk, případně ztráta, vytvářen. Pro tyto účely je výkaz zisků a ztráty rozčleněn do tří základních částí, a to:*“

- provozní
- finanční
- mimořádné

Webová stránka iPodnikatel (2011) poukazuje na to, že výkazu zisku a ztráty se také říká výsledovka. Vykazuje tedy výnosy a náklady. Nesmíme tyto pojmy zaměňovat s příjmy a výdaji. Jelikož náklady a výnosy se účtují v době vzniku, tak neodpovídají příjmům a výdajům, které jsou započítávány až po finanční transakci.

Položkou, která by nás měla nejvíce zajímat, je podle Růčkové (2008) VH z provozní činnosti, jelikož tato položka nám řekne, jestli podnik ve své hlavní činnosti je úspěšný (dosahuje kladné hodnoty) či ne (dosahuje záporné hodnoty). VH z provozní činnosti obsahuje tři dílčí výsledky. Mezi ně řadíme výsledek z prodeje zboží, výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu a výsledek z ostatní provozní činnosti. Významnou položkou se stává i přidaná hodnota, která nám udává mezisoučet (její výpočet je následující: obchodní marže + výkony - výkonová spotřeba = přidaná hodnota). Výkaz zisků a ztráty je stanoven za celé zúčtovací období, od rozvahy se tedy tímto liší (rozvaha je zachycený stav na konci či začátku zúčtovacího období). Výkaz zisku a ztráty nepočítá se skutečným pohybem peněz, což trochu zkresluje vykázané výsledky. Výnos nastane hned při prodeji, ale peníze za prodej dostaneme později. To samé platí pro náklady: když si nakoupíme suroviny, tak je většinou také neproplatíme ve stejný den a platbu odložíme.

Ve výsledovce se nám promítá i mimořádný hospodářský výsledek. Ten se vypočte tak, že vezmeme všechny mimořádné výnosy firmy a odečteme od nich mimořádné náklady. Vašíková (2013) upozorňuje, že nesmíme zapomenout také odečíst daně z příjmů z mimořádné činnosti.

2.4 Horizontální a vertikální analýza

Při vypracování finanční analýzy jsou podle Kislingerové s Hnilicou (2005) pro nás nesmírně důležité podklady z podniku. Jak již bylo řečeno, nejvíce se pracuje s rozvahou, výkazem zisku a ztráty a cash flow. Při horizontální a vertikální analýze pracujeme hlavně s položkami z rozvahy. Měli bychom se podívat na absolutní čísla do rozvahy, abychom vůbec věděli, jak velký podnik je. Při vypracování těchto analýz budeme studovat na straně aktiv - aktiva celkem, pohledávky za upsaný vlastní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a ostatní aktiva. Dále pak na straně pasiv - vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva.

Kraftová (2002) řadí horizontální (strukturální) a vertikální (trendová) analýzu mezi metody technické. Tyto metody se vyznačují tím, že pracují na matematicko-statistických metodách. Hlavními nástroji jsou časové řady a rozpoznávání trendů.

Horizontální analýza sleduje podle Sedláčka (2009) vývoj dat podniku v čase. Tato data sleduje v absolutních hodnotách, ale zachycuje jejich změny v relativních hodnotách (tedy procenty udaná hodnota, o kolik se změnil stav). Je sledována horizontálně, tozn. po řádcích, a proto je také nazývána horizontální analýzou absolutních dat.

Vertikální analýza hodnotí jednotlivé úrovně majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Z této struktury můžeme jasně vidět, na co je podnik zaměřen a jakou výši podílu mají jednotlivé položky na aktivech či pasivech. Podnik by měl udržovat vyváženost mezi majetkem a kapitálem. Velkou výhodou této analýzy je, že na ni nepůsobí zvyšování cenové hladiny, tím lze srovnávat přítomnost s více let starými výsledky, jak uvádí Sedláček (2009)

2.5 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele se vypočítávají z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, tedy z dat výroční zprávy či účetní uzávěrky. Sedláček (2009, s 55) nám říká, že *"charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu."*

Pomocí poměrových ukazatelů se finanční analýza podle Sedláčka (2009) počítá nejčastěji. Jsou nejrozsáhlejší a nejvyužívanější, jelikož díky nim dostaneme určitý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Důvod jejich oblíbenosti je, že počítají s časovým vývojem, dají se s nimi výborně srovnávat podobné firmy navzájem, jsou základem pro stanovení vazeb mezi výsledky, určí aktuální stavy, ukáží rizika a vyvodí předpověď do budoucna.

Ve finanční analýze využívá Sedláček (2009) tyto poměrové ukazatele:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow.

Poměrové ukazatele jsou podrobněji rozvedeny v kapitole 4. Metodologie.

2.6 Prognostické metody

Prognostické metody slouží podle Štědroneš et al. (2012) k určování vývoje budoucnosti mnohých trendů. Rozlišujeme mezi kvalitativními a kvantitativními prognostickými metodami.

2.6.1 Kvalitativní metody

Pro úspěšné vypracování je dle Štědrone et al. (2012, s. 39) zapotřebí, aby kvalitativní metody vycházely *"z variantnosti, pravděpodobnosti a mnohoznačnosti budoucího vývoje. Kvalitativní prognostické metody využívají synergický efekt jevů v nejrůznějších časových horizontech při získávání informací od odborníků."* Pro získávání podkladů na kvalitativní prognostické metody se používají nejvíce techniky brainstormingu, panelu expertů, delfská metoda a metoda analogie.

Brainstorming potřebuje více lidí, aby tato metoda byla efektivní. Účelem této metody je získat maximální počet nápadů a možností na dané téma. Lidé, kteří se účastní brainstormingu, poskytují svoje nápady, názory a poznatky, vše se zaznamenává a poté se s nimi pracuje. Běžně se s ní můžeme setkat hlavně v managementu, podnikání, při hledání optimálních postupů či prognostice. Skupina pro brainstorming nepřesahuje 20 členů. Jak uvádí Štědroň et al. (2012), diskuze je rychlá a řídí se podle následně uvedených pravidel:

- experti musí být na podobné úrovni se svým vzděláním i společenským postavením,
- diskuze se provádí v klidném a přátelském prostředí a jednotliví účastníci by neměli komunikovat mezi sebou,
- nejdůležitější je správná formulace otázek,
- veškeré nápady se zapisují,
- konečné zpracování provádí jiná skupina expertů dle písemného záznamu.

Panel expertů označuje Štědroň et al. (2012) za metodu, kterou provádí experti za delší časové období. Ti mají ucelit velké množství vstupních dat. Výsledkem je zpráva, která zahrnuje možnosti, jaký by mohl být následný vývoj dané problematiky. Pro její vypracování je třeba výborných technických znalostí a spolupráce s jinými odborníky z různých oborů.

Principem delfské metody je více kolový odhad expertů. Odhady jsou dělány anonymně. Při vypracování se používají statistické metody. Její využití můžeme naleznout při řízení projektů a jejich jednotlivých částí nebo slouží jako podklad při

vypracovávání kvantitativní analýzy rizik (zde je prospěšná díky tomu, že poskytne informaci o tom, co se může stát a za jakých podmínek). Nevýhodou delfské metody je časová náročnost. Metoda je dle Štědrone et al. (2012) prováděna hlavně kvůli těmto cílům:

- nastínění budoucího vývoje ve zkoumané oblasti,
- odstranění sporných otázek,
- stanovení priorit do budoucna (společenské, ekologické, politické a ekonomické),
- sjednocení názorů účastníků.

Této metody je účastněno více expertů, stejně jako u brainstormingu a panelu expertů, ale zde jejich spolupráce probíhá anonymně, což je největším rozdílem od předchozích metod. Experti mezi sebou sdílí svoje postoje. Ty se následně pak podpoří a nebo vyvrátí. Každá změna tvoří nové kolo (metoda je více kolová). Všechny otázky jsou zodpovězeny od expertů a následně jsou statistiky zpracovány. Štědroň et al. (2012) popisuje proces delfské metody následovně:

- stanoví se řídicí komise o 3 až 5 členech,
- sestaví se dotazník, kde musí být definován problém,
- získání požadovaných expertů,
- expertům jsou zasílány dotazníky na vypracování (po vypracování jednoho se zasílá další),
- s odpovědí expertů se vyhotoví další dotazník, který je zaslán expertům na vypracování,
- nové dotazníky jsou sestavovány, tak aby se experti vyjádřili k názorům jiných expertů, následně jiného experta podpořili či vyvrátili jeho stanovisko,
- dotazníky jsou opět zpracovány, sestaveny nové a odeslány expertům,
- takto se proces provádí, než se dosáhne co největší shody expertů,
- následně je vypracována konečná zpráva.

Dle Štědrone et al. (2012, s. 47) "*Metoda analogie vychází z možnosti přenosu výsledků průběhu procesu ve známém velkém systému na jiný velký systém na základě příbuznosti obou systémů.*" Tato metoda se hlavně využívá při těchto situacích:

- hledáme, jak se bude daný proces vyvíjet na základě podobného procesu, který již v minulosti proběhl,
- hledání souvislosti vývoje technicko-ekonomického systému s biologickým systémem,
- predikce vývoje trendu, na základě podobného trendu.

2.6.2 Kvantitativní metody

Mezi kvantitativní prognostické metody patří časové řady. Štědroň et al. (2012, s. 49) uvádí, že "*Časové řady jsou chronologicky uspořádané údaje.*" Časové řady můžeme dělit dle různých kritérií. Deterministické a stochastické časové řady se dělí podle náhodnosti a nenáhodnosti jejich hodnot.

Hodnoty deterministické časové řady můžeme bezchybně předpovídat pomocí analytické funkce. Štědroň et al. (2012) uvádí rozdíl mezi deterministickými a stochastickými časovými řadami tak, že stochastické obsahují náhodný prvek. Tyto časové řady nemůžeme vyjádřit pomocí matematického vztahu s konstantními funkčními parametry. Tyto řady jsou hlavně ekonomického typu.

Dalším typem dělení je podle Štědrone et al. (2012) způsob získání hodnot. Lze je rozlišit na časové řady neodvozených a odvozených ukazatelů. Neodvozená (absolutní) časová řada je získána pozorováním nebo měřením. Odvozená (relativní) časová řada se odvozuje z absolutních ukazatelů.

Časové řady okamžikové a intervalové závisí dle Štědrone et al. (2012) na vztahu hodnot k času. Okamžikové časové řady vždy přísluší k danému časovému okamžiku. Intervalové časové řady vykazují hodnoty vždy za stanovený časový úsek.

Štědroň et al. (2012) uvádí, že podle délky intervalu mezi jednotlivými záznamy hodnot je možné časové řady dále rozdělit jako dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé časové řady jsou ty, které se dají sledovat v ročních či delších časových intervalech. Krátkodobé časové řady jsou zaznamenávány za období kratší než jeden rok.

Analýza časových řad slouží k porozumění principu generování hodnot dané časové řady. Štědroň et al. (2012, s. 52) uvádí, že *"Na základě znalosti uvedeného principu bude možné extrapolovat i budoucí hodnoty časové řady, nebo-li předpovídat její budoucí vývoj."*

Model časové řady nám popisuje generování hodnot časové řady. Štědroň et al. (2012, s. 52) říká, že *"Model zobrazuje (ekonomickou) hypotézu o vztahu mezi vysvětlovanými proměnnými a vysvětlujícími proměnnými."* Nejčastějšími metodami analýzy časových řad jsou:

- dekompozice časové řady,
- Box - Jenkinsova metodologie,
- lineární dynamické modely,
- spektrální analýza časových řad.

Podle Štědroň et al. (2012, s. 53) dekompozice časové řady *"je založena na předpokladu, že náhodný proces, který generuje danou časovou řadu, je závislý pouze na čase. Nezávisí tedy na žádných dalších ovlivňujících proměnných."*

Metoda nejmenších čtverců (MNC) je statistická metoda a nástroj, který se využívá v prováděných analýzách. Štědroň et al. (2012, s. 55) říká, že tato metoda *"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 parametru funkce, kterou data vyrovnáváme. Pomocí MNC se určí takové hodnoty parametru dané funkce, aby se funkční hodnoty nejvíce přibližovaly hodnotám původní řady. Podmínkou je, aby uvedená funkce byla lineární z hlediska parametru nebo byla převoditelná na tvar lineární z hlediska funkčních parametrů."*

Tato metoda má dle Štědroneš et al. (2012) dvě základní podmínky. První z nich je, aby se součet odchylek skutečných a vyrovnaných rovnal nule. Druhá podmínka je, že hodnota součtu druhých mocnin odchylek skutečných a vyrovnaných musí být minimální.

V podobě matematické:

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

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

kde y_t je zjištěná hodnota řady v čase t ,

Y_t - vyrovnaná hodnota řady v čase t .

3 CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je provést finanční analýzu fotbalového klubu AC Sparta Praha. Následně tuto analýzu vyhodnotit a zjistit největší slabiny daného klubu. Po zjištění nedostatků budu moci vyhodnotit jednotlivé kroky ke zlepšení hospodářského chodu klubu. Klub AC Sparta Praha dále srovnám s kluby SK Slavia Praha a FC Viktoria Plzeň podle výsledků finančních analýz. Zde zjistím, jak si klub vede z finančního hlediska se sobě rovnými kluby. Posledním bodem je vyhotovení prognózy vývoje hospodářský výsledků. Budu vypracovávat tři scénáře, pokud by se vše vyvíjelo nad očekávání (optimistický scénář), nebo stejně jako nyní (realistický scénář) a kdyby se situace zhoršila (pesimistický scénář).

3.2 Úkoly bakalářské práce

Mezi úkoly této práce řadím následující:

- sběr dat pro finanční analýzu klubu AC Sparta Praha,
- vyhotovení finanční analýzy klubu AC Sparta Praha,
- zjištění nedostatků,
- určení řešení možného zlepšení,
- sběr dat pro finančních analýzy klubů SK Slavia Praha a FC Viktoria Plzeň,
- srovnání všech klubů dle výsledků jejich finančních analýz,
- vyhotovení prognóz budoucnosti klubu AC Sparta Praha (realistický, optimistický a pesimistický),
- navržení doporučení pro zlepšení finanční situace fotbalových klubů v ČR.

4 METODOLOGIE

V této kapitole se zaměřím na metody, které jsem použil pro vypracování všech výpočtů mé bakalářské práce. Všechny data pro výpočty jsem dohledal z výročních zpráv klubů AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FC Viktoria Plzeň.

4.1 Finační analýza

Abych vypracoval finanční analýzu, tak jsem musel učinit základní kroky. Z výročních zpráv klubu AC Sparta Praha jsem si vyhledal potřebné údaje a s těmito údaji jsem následně mohl tvořit jednotlivé části finanční analýzy.

Na základě rozvahy klubu AC Sparta Praha vytvořím horizontální a vertikální analýzu, pro přehled stavu klubu. Více o těchto dvou analýzách bylo zmíněno v kapitole 2. Teoretická východiska práce.

Posledním, ale nejrozsáhlejším, bodem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které jsou nejvíce vypovídající o ekonomickém stavu klubu.

4.1.1 Ukazatele rentability

Dle internetových stránek ATLANTIS PC S.R.O. (2000) nám ukazatel rentability zjišťuje, jakého bylo dosaženo zisku s využitím určitých zdrojů.

4.1.1.1 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) nám podle Zikmunda (2010) poměřuje zisk s celkovými aktivy. Bereme v úvahu všechna aktiva, s kterými podnik hospodář (některé mohou být financovány z cizích zdrojů). Ukazatel nám řekne, jak velkou má podnik produkční sílu aktiv. V čitateli se nachází zisk před odvedením daně z příjmu a úhradou všech úroků. Tento zisk má zkratku EBIT (earnings before interest and taxes).

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

4.1.1.2 Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Říká, jaký zisk vyprodukuje kapitál, který podnik přímo vlastní. Jedná se tedy o kapitál, který byl vložen zakladateli či společníky podniku, popř. akcionáři a investory). Tento ukazatel podle Sedláčka (2009) napoví, zda přináší kapitál dostatečný zisk s ohledem na jeho velikost.

$$ROE = \frac{EBIT}{\textit{vlastní kapitál}}$$

Výsledek tohoto ukazatele musí být vyšší než úroky, které by dostal vlastník, kdyby svoje peníze využil při jiné formě zhodnocování (př. investování do obligací, akcií, termínovaných vkladů apod.). Sedláček (2009) upozorňuje na důležitost pro vlastníka, jelikož se může dle toho rozhodovat, zda dále podnikat či ne. Když podnik bude mít nižší procento výnosnosti kapitálu, než kdyby byl kapitál investován jinde, tak vlastník bude svůj kapitál investovat tam, kde bude mít největší zisk. Ovšem jeho podnik nejspíše zanikne.

4.1.1.3 Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Nám udává, jakou výnosnost má dlouhodobě investovaný kapitál.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\textit{dlouhodobé závazky + vlastní kapitál}}$$

V čitateli uvádí Sedláček (2009) zisk podniku a ve jmenovateli opět vlastní kapitál a další finanční prostředky, které má podnik dlouhodobě k dispozici. Tento ukazatel se používá hlavně ke srovnávání podniků.

4.1.1.4 Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Vyjadřuje procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb. V úvahu jsou brány veškeré tržby podniku za určité období. Zisk je ve formě EBIT a je brán za stejné období jako tržby. Takto upravený vzoreček je dobrý při srovnávání podniků navzájem. Tento ukazatel podle Sedláčka (2009) slouží také při stanovování ceny našich produktů.

$$ROS = \frac{EBIT}{\textit{tržby}}$$

4.1.1.5 Ukazatel ziskové marže (PMOS)

Je modifikací ukazatele ROS. Udává nám zisk na korunu obratu. Zde je čistý zisk oproti ukazateli ROS. Pomocí tohoto ukazatele Sedláček (2009) zjišťuje, jestli naše zisková marže se drží v oborovém průměru či jinak. Kdyby byla menší, tak to pro nás znamená, že máme buď nízké ceny nebo vysoké náklady.

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

4.1.2 Ukazatele aktivity

Kislingerová a Hnilica (2005) se nám snaží přiblížit, jak vedení podniku pracuje se svými aktivy pomocí ukazatele aktivity. Aktiva máme na několika úrovních (celkové, stálé a oběžné), tudíž se budou různě kombinovat a řeknou nám užitečné informace o každé úrovni. Podnik musí mít optimální množství aktiv, aby dosahoval maximálního zisku. Při nízkých aktivech mu zisk uniká, jelikož nemůže přijmout všechny možné zakázky (příležitosti) a při nadbytečných aktivech se mu zase vytváří zbytečný náklad, který snižuje zisk.

4.1.2.1 Vázanost celkových aktiv

Vázanost celkových aktiv ukazuje podle Sedláčka (2009) výkonnost aktiv, s kterými podnik pracuje tak, aby dosahoval maximálních tržeb. Tento ukazatel měří celkovou produkční efektivnost podniku a jeho výsledek by měl být co nejnižší. Jestliže tomu tak je, tak podnik nemusí investovat více do aktiv, protože stejně expanduje.

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

4.1.2.2 Relativní vázanost stálých aktiv

Je odvozena od ukazatele vázanosti celkových aktiv. Tento ukazatel se přibývajícím rokem zlepšuje sám od sebe, jelikož zde působí vliv cenové hladiny, s kterou se ve vzorečku nepočítá. Proto starší podniky mohou mít svoji výkonnost lepší a nemusejí se o to vůbec zasloužit, říká Sedláček (2009).

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

4.1.2.3 Obrat celkových aktiv

Má stejnou nedokonalost jako relativní vázanost stálých aktiv. Sedláček (2009) opět srovnává výsledek s oborovým průměrem a zjistíme, zda máme podpořit zvýšení dlouhodobého majetku. Když se podnik bude nacházet pod průměrem, tak je to signál pro zvýšení výroby a omezení investic podniku. Oba ukazatele obratu jsou obrácenými ukazateli vázanosti.

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

4.1.2.4 Obrat zásob

Obrat zásob dle Sedláčka (2009) nám vypoví, kolikrát je za rok prodána jednotka zásob a následně znovu uskladněna. Tento ukazatel má také svoji nedokonalost, protože zásoby jsou udávány v nákladových cenách a tržby obsahují náklady sečtené se ziskem. Tudíž ukazatel nám neřekne přesný počet obrátek. Výsledek ukazatele srovnáváme s oborovým průměrem, a jestliže máme vyšší obrátky, tak je vidět, že na skladě nemáme žádné zbytečné zásoby, které by potřebovaly peníze navíc za jejich skladování. Tento výsledek se projeví i v ukazateli běžné likvidity, kde zjistíme, že jsme schopni rychle splácet svoje závazky. Naopak při nižších obrátkách, máme zbytečné zásoby na skladě, které nám nepřinášejí žádnou tržbu a jejich hodnota klesá. To má samozřejmě i dopad na ukazatel běžné likvidity.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

4.1.2.5 Doba obratu pohledávek

Uvádí, za kolik dní nám zaplatí naši odběratelé. Výsledek tohoto ukazatele podnik může srovnat s platebními podmínkami, které fakturuje. Je-li překročen časový limit, kdy měli odběratelé zaplatit, měl by podnik podle Sedláčka (2009) nastolit nějaké opatření, aby se tomu dále předcházelo.

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

4.1.2.6 Doba obratu závazků

Nám ukazuje, jak je schopen náš podnik platit svoje závazky. Sedláček (2009) udává, že výsledek je počet dnů než zaplatíme dodavateli fakturu. Ukazatel pak můžeme srovnat s dobou obratu pohledávek a zjistit, jestli my hradíme svoje závazky dříve než odběratelé hradí ty svoje nám.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

4.1.3 Ukazatele zadluženosti

Kislingerová a Hnilica (2005) nám znázorňují pomocí ukazatele zadluženosti vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Firma může být zadlužená, ale nemusí to být vždy její negativum. Když bude prosperovat, tak to naopak bude mít pozitivní účinky.

4.1.3.1 Celková zadluženost

Vypočte se jako poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Když má podnik větší podíl vlastního kapitálu, tak mají věřitelé větší jistotu, že dostanou svoje peníze zpátky. Vlastníci naopak chtějí mít větší zadluženost, aby dosáhli maximální finanční páky. Dle Sedláčka (2009, s. 64) „Rentabilitu vlastního kapitálu může za určitých podmínek příznivě ovlivňovat vyšší podíl cizího kapitálu.“ Výsledek ukazatele srovnáváme s oborovým průměrem, a jestliže přesahujeme průměr, tak do našeho podniku již nikdo nebude chtít investovat (z důvodů možné nenávratnosti investice) nebo by požadoval příliš vysoké úroky.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

4.1.3.2 Kvóta vlastního kapitálu

Doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Sedláček (2009) na tomto ukazateli poměruje vlastní kapitál na celkových aktivech. Tyto dva ukazatele dohromady dávají součet roven 1. Informuje nás tedy, jaké procento je vlastněno podnikem.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

4.1.3.3 Koeficient zadluženosti

Nám měří podíl cizího kapitálu s vlastním. Roste společně s celkovou zadlužeností. Celková zadluženost má své maximum v 1, kdežto koeficient může být i vyšší než 1. Sedláček (2009) upozorňuje, že musíme dát pozor na leasingový majetek, který je uveden jako vlastní, ale promítne se v nákladech.

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

4.1.4 Ukazatele likvidity

Nám dávají informace o tom, jak je podnik schopný platit svoje závazky. Sedláček (2009, s. 66) říká, že likvidita je tedy "*souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků*". Podnik tedy musí mít nějaké finance, kterými dokáže platit svoje závazky ve stanovené termíny. Nebo prostředky, které může rychle přeměnit v peníze. Ukazatelé se zabývají tím, čím může podnik svoje závazky zaplatit a v jaké míře.

4.1.4.1 Běžná likvidita (BL)

Jadviščák (2011) udává, že běžná likvidita popisuje, jak je podnik schopný oběžnými aktivy splatit krátkodobé závazky. Musí mít své oběžné aktiva rovnoměrné. Jestliže bude mít většinu oběžných aktiv v zásobách, tak bude dlouhou dobu trvat, než je přemění na peníze a bude moci uhradit své závazky. Optimální výsledek tohoto ukazatele by měl být vyšší než 1,5.

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

4.1.4.2 Pohotová likvidita (PL)

Vynechává z oběžných aktiv zásoby podniku. Z oběžných aktiv tedy zbývají peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry (CP) a krátkodobé pohledávky. Tento ukazatel můžeme podle Jadviščák (2011) porovnat s předchozím v poměru. Nižší hodnota pohotové likvidity říká, že podnik má nadměrnou míru zásob. Velký rozdíl mezi ukazateli je třeba u obchodních firem, které neustále svoje zásoby obměňují. Samotný ukazatel pohotové likvidity by neměl klesnout pod 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4.1.4.3 Okamžitá likvidita (OL)

Okamžitá likvidita ukazuje podle Sedláčka (2009) schopnost podniku splatit své dluhy okamžitě. Počítáme tedy s peněžními prostředky podniku a jejich ekvivalenty (krátkodobé CP, šeky, směnečné dluhy). Výsledek tohoto ukazatele by neměl klesnout pod 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4.2 Prognostické metody

Pro určení budoucího ekonomického vývoje klubu AC Sparta Praha využiji prognostickou metodu nejmenších čtverců. Tato metoda je více popsána v kapitole 2. Teoretická východiska práce.

Tato metoda se využívá v aplikaci Microsoft Excel. V této aplikaci vytvořím funkci FORECAST. Tato funkce vyžaduje období, na které budeme predikci vytvářet (př. sezóna 2012/2013). Dále zadáme hodnoty časové řady z minulosti. To znamená, že pro predikci tržeb klubu, dosadím hodnoty tržeb z předchozích sezón tohoto klubu. Čím více údajů z minulých období, tím přesnější výsledek funkce FORECAST vytvoří. Poslední data, které tato funkce potřebuje, je časové období, z kterého byly dosazovány hodnoty. (př. sezóna 2002/2003 až sezóna 2010/2011).

Po zadání těchto tří podmínek, funkce FORECAST vytvoří vývoj zkoumané predikce.

5 VÝSLEDKY ANALÝZY, SROVNÁNÍ KLUBŮ A PROGNÓZA FINANČNÍHO VÝVOJE AC SPARTA PRAHA

V této části nejdříve představím klub AC Sparta Praha. Poté vypracuji finanční analýzu fotbalového tohoto klubu a zhodnotím výsledky zmíněného klubu. Dále výsledky srovnám s fotbalovými kluby SK Slavia Praha a FC Viktoria Plzeň. Posledním bodem bude stanovit prognózy finančního vývoje klubu do budoucna.

5.1 Základní informace o společnosti

AC Sparta Praha fotbal, a. s. tak zní oficiální jméno fotbalového klubu a tak je i zapsán klub v obchodním rejstříku. Informace o klubu nalezneme i na oficiálních stránkách klubu.

Tabulka 1: Základní informace společnosti

Obchodní firma:	AC Sparta Praha fotbal, a.s.
Sídlo:	Tř. Milady Horákové 1066/98, 17000 Praha 7
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	46356801
Zapsáno u soudu:	Městský soud v Praze
Spisová značka:	B 2276
Datum zápisu:	3.12.1993

Zdroj: výroční zpráva AC Sparta Praha 2010/2011 a vlastní zpracování

Z výroční zprávy 2010/2011 AC Sparta Praha fotbal, a. s. (2014) je základní kapitál klubu 758 770 000Kč a je splacen v plné výši. Klub má 3 173 ks upsaných akcií v různých hodnotách (nejvíce je 1 500 ks akcií na jméno v hodnotě 500 000 Kč). Vlastnictví klubu patří J&T CreditInvestments, a. s. Klub byl odkoupen touto firmou za účelem oddlužení klubu a následné ekonomické oživení hospodaření společnosti a využití dalších finančních zdrojů pro investice do rozvoje podnikatelské činnosti

společnosti. Následující výčty předmětu podnikání a registrovaných živností jsou převzaty z výroční zprávy 2010/2011.

Předmět podnikání:

- organizační činnost v oblasti sportu,
- provozování fotbalových mužstev,
- reklamní činnost,
- marketingová činnost,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb,
- nakladatelství,
- vydavatelství,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti pojišťovnictví.

Registrované živnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - vyjma zboží uvedeného v příloze zák. č.455/91 Sb. a zboží tímto zákonem vyloučeného,
- marketingová činnost,
- reklamní činnost,
- organizační činnost v oblasti sportu,
- vydavatelství,
- nakladatelství,
- pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb.

Orgány společnosti uvádí webová stránka O Spartě (2014) a jsou následující:

- představenstvo
- dozorčí rada
- management
- další oddělení (např. komunikace, účetní, právní, merchandising, marketing manager, péče o sponzory, vedoucí správy)

Tabulka 2: Představenstvo

Předseda	JUDr. Daniel Křetinský
Místopředseda	Ing. Dušan Svoboda
Člen	Ing. Michal Viktorin
Člen	Jakub Otava
Člen	Martina Králová

Zdroj: O Spartě, 2014 a vlastní zpracování

Tabulka 3: Dozorčí rada

Předseda	Ing. Dušan Palcr
Člen	Mgr. Jana Fráňová
Člen	Mgr. Martin Procházka
Člen	JUDr. Josef Prask
Člen	Mgr. Marek Spurný
Člen	Ing. Přemysl Beneš

Zdroj: O Spartě, 2014 a vlastní zpracování

5.2 Finanční analýza

Postupně vypracuji horizontální analýzu, vertikální analýzu a poté analýzu poměrových ukazatelů.

5.2.1 Horizontální analýza

Z rozvahy jsem tedy vybral nejzásadnější položky, které mě pro srovnání budou zajímat. Následně na to jsem vypracoval horizontální analýzu zde do tabulky č. 4.

Tabulka 4: Horizontální analýza AC Sparty Praha (položky rozvahy v tis. Kč)

Položka	10/11	09/10	Rozdíl	Navýšení (%)
AKTIVA CELKEM	505 830	516 548	-10 718	-2,07%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	381 722	408 289	-26 567	-6,51%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	332	-332	-100,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	145 104	403 723	-258 619	-64,06%
Dlouhodobý finanční majetek	236 618	4 234	232 384	5488,52%
<i>Oběžná aktiva</i>	108 268	80 475	27 793	34,54%
Zásoby	3 885	4 208	-323	-7,68%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	N.A.
Krátkodobé pohledávky	97 684	74 922	22 762	30,38%
Krátkodobý finanční majetek	6 700	1 345	5 355	398,14%
PASIVA CELKEM	505 830	516 548	-10 718	-2,07%
<i>Vlastní kapitál</i>	-42 862	-162 842	119 980	-73,68%
Základní kapitál	758 770	610 170	148 600	24,35%
Kapitálové fondy	0	0	0	N.A.
Fondy ze zisku	0	0	0	N.A.
Kumulované výdělky	-773 012	-543 746	-229 266	42,16%
Výsledek hospodaření	-28 620	-229 266	200 646	-87,52%
<i>Cizí zdroje</i>	531 267	655 585	-124 318	-18,96%
Rezervy	0	0	0	N.A.
Dlouhodobé závazky	424 880	0	424 880	N.A.
Krátkodobé závazky	67 123	297 051	-229 928	-77,40%
Bankovní úvěry	39 263	358 534	-319 271	-89,05%

Zdroj: výroční zpráva AC Sparty Praha 2010/2011 a vlastní zpracování

Jak je vidět, tak celková aktiva mírně poklesla, bylo to o 2,07%. Dlouhodobý majetek se svou hodnotou také výrazně nezměnil, klesnul o 6,51 %. Změnila se však výrazně jeho struktura. AC Sparta Praha podnikla investice do svého dlouhodobého finančního majetku, který vzrostl o 5488,52Kč. Tato investice se uskutečnila do dceřiné společnosti ACS PROPERTIES dne 8. listopadu 2010 ve výši 234 948 tis. Kč. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek ztratily svoji hodnotu o odpisy, prodejem majetku a přesunem majetku do dceřiné společnosti. Dlouhodobý nehmotný majetek se odepsal úplně (klesnul o 100 % a nyní má nulovou hodnotu) a DHM klesnul o 64,06 %. Oběžná aktiva Sparty se zvýšila o 34,54 %. Toto zvýšení je hlavně díky krátkodobým pohledávkám, které vzrostly o 30,38 %. Zvýšil se i krátkodobý finanční majetek a to o 398,14 %. Sparta nejspíše bude v brzké době hradit svoje závazky, a proto navýšila takto svůj krátkodobý finanční majetek. K tomuto navýšení pomohla i přeměna zásob (ty klesly o 7,68 %) na peněžní prostředky.

Pasiva pochopitelně poklesla stejně jako aktiva, jelikož se tyto dvě strany rozvahy musí rovnat. Vlastní kapitál vzrostl o 73,68 % a to hlavně díky nově upsaným akciím. Základní kapitál proto také vzrostl a to o 24,35 %, ale bohužel jeho výše nemá takovou hodnotu, aby pokryla ztrátu z minulých období. Ta se ještě zvětšila na 773 012 tis. Kč, což je o 42,16 % navýšení od minulého roku. Výsledek hospodaření je opět ve ztrátě, ale klub jej výrazně snížil a to o 87,52 %. Cizí kapitál také klesnul a to je výši 18,96 %. Je dobré, že klub je zatím stále schopen dostát svým závazkům a platit, kdy má. Cizí zdroje pozměnili hodně svoji strukturu. Klub splatil některé své krátkodobé závazky (pokles o 77,40 %) a bankovní úvěry (pokles o 89,05). Cizí kapitál se přesunul do dlouhodobých závazků, což není úplně příznivé pro klub, jelikož dlouhodobé závazky jsou dražší než ty krátkodobé.

5.2.2 Vertikální analýza

Nyní provedu vertikální analýzu se stejnými položkami jako u horizontální analýzy. Vertikální analýzu máme v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Vertikální analýza AC Sparty Praha (položky rozvahy v tis. Kč)

Položka	10/11	09/10	Podíl	
			10/11	09/10
AKTIVA CELKEM	505 830	516 548	100,00%	100,00%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	381 722	408 289	75,46%	79,04%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	332	0,00%	0,06%
Dlouhodobý hmotný majetek	145 104	403 723	28,69%	78,16%
Dlouhodobý finanční majetek	236 618	4 234	46,78%	0,82%
<i>Oběžná aktiva</i>	108 268	80 475	21,40%	15,58%
Zásoby	3 885	4 208	0,77%	0,81%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	97 684	74 922	19,31%	14,50%
Krátkodobý finanční majetek	6 700	1 345	1,32%	0,26%
PASIVA CELKEM	505 830	516 548	100,00%	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	-42 862	-162 842	-8,47%	-31,53%
Základní kapitál	758 770	610 170	150,00%	118,12%
Kapitálové fondy	0	0	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0	0	0,00%	0,00%
Kumulované výdělků	-773 012	-543 746	-152,82%	-105,27%
Výsledek hospodaření	-28 620	-229 266	-5,66%	-44,38%
<i>Cizí zdroje</i>	531 267	655 585	105,03%	126,92%
Rezervy	0	0	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	424 880	0	84,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	67 123	297 051	13,27%	57,51%
Bankovní úvěry	39 263	358 534	7,76%	69,41%

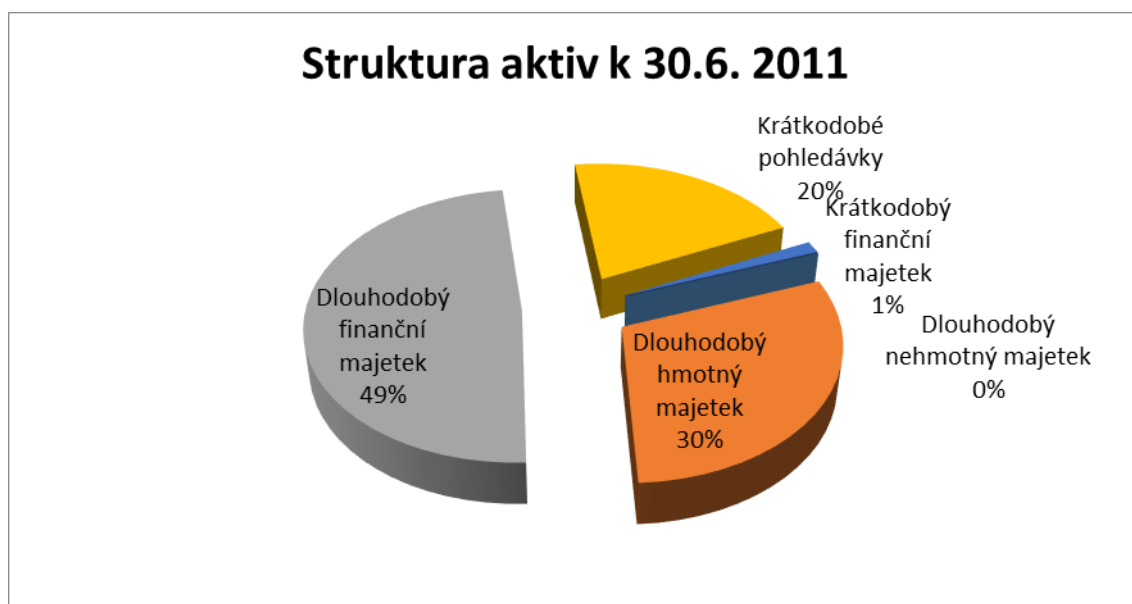
Zdroj: výroční zpráva AC Sparty Praha 2010/2011 a vlastní zpracování

Nyní se podíváme, jakou má klub AC Sparta Praha procentuální strukturu na svém majetku. Aktiva se výrazně změnila. Dlouhodobý majetek je největší položkou aktiv, jeho podíl je 75,46 % na celkových aktivech. Výrazně se změnil podíl DHM

a dlouhodobého finančního majetku. DHM majetek klesnul a jeho podíl je jen 28,69 % na celkových aktivech. Naopak dlouhodobý finanční majetek vzrostl a jeho podíl je 46,78 %. Klub nejspíše měnil svoji strukturu dlouhodobého majetku, aby mohl krýt nákladové úroky těmi výnosovými. Za uplynulou sezónu 2010/2011 vykázal na nákladových úrocích 40 293 tis. Kč. Výnosové úroky činily pouze 708 tis. Kč. Oběžná aktiva také nabyla na svoji hodnotě. Jejich podíl na celkových aktivech činí 21,40 %. Největší položkou jsou krátkodobé pohledávky, které mají podíl na celkových aktivech 19,31 %. Zbylé 2 % oběžných aktiv tvoří zásoby (jsou nejnižší položkou, 0,77 % na celkových aktivech) a krátkodobý finanční majetek (1,32 % na celkových aktivech), ten navýšil nejspíše svůj podíl z důvodů hrazení závazků společnosti v nejbližší době.

Na straně pasiv jsou také značné změny. Snížila se záporná hodnota vlastního kapitálu a to na - 8,47 % celkových pasiv. Zásluhu na tomto snížení má úpis nových akcií, kterým se navýšil podíl základního kapitálu na 150 % celkových pasiv. Ztráta z minulého období se navýšila ještě o polovinu a její podíl na celkových pasivech je -152,82 %. Je vidět, že klub se snaží svoji ztrátu pokrýt vlastním kapitálem, ale zbývající majetek musí být krytý cizími zdroji a z toho rostou klubu nemalé náklady. Výsledek hospodaření ze sezóny 2010/2011 byl také záporný, ale jeho podíl na celkových pasivech výrazně klesl. Nyní je ve výši -5,66 %. Jak jsem již říkal, cizí zdroje musí krýt veškerá aktiva a jelikož je záporný i vlastní kapitál, tak musí krýt i část ztráty. Jejich výše proto je 105,03 % celkových pasiv (aktiv). Největší položku tvoří dlouhodobé závazky na cizích zdrojích. Ty mají 84 % podíl na celkových pasivech. Velice se snížil podíl bankovních úvěrů a to přes 60 % - na 7,76 %. Snížily se i radikálně krátkodobé závazky na 13,27 %.

Graf 1: Graf struktury aktiv za rok 2013



Zdroj: výroční zpráva AC Sparty Praha 2010/2011 a vlastní zpracování

5.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

5.2.3.1 Ukazatel ROA

EBIT = 11 673 tis. Kč

Celkový kapitál = 505 830 tis. Kč

$$ROA = \frac{11\,673}{505\,830} = 0,02$$

Hodnota ROA dosahuje minimálního výsledku, protože klub nevykazoval v účetním období zisk. Společnost nevytváří efektivně zisk. Tento výsledek se nemusí zdát dostačující, ale pro klub AC Sparta Praha je výborný. Když se podíváme na tabulku č. 6, tak výsledek ze sezóny 2010/2009 byl záporný, což značí jednoznačnou neefektivnost využívání aktiv pro daný rok. Tudíž hodnota ze sezóny 2010/2011 je výrazně lepší.

Tabulka 6: Ukazatel ROA klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
ROA	0,02	-0,39

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.2 Ukazatel ROE

EBIT = 11 673 tis. Kč

Vlastní kapitál = - 42 862 tis. Kč

$$ROE = \frac{11\ 673}{-42\ 862} = -0,27$$

Klub AC Sparta Praha má záporný vlastní kapitál a to hlavně kvůli neuhrazené ztrátě z minulých období. Klub musí být financován hlavně cizím kapitálem. Vzhledem k tomu, že vlastní kapitál je záporný, nemůže vykazovat zisk. Hodnota tohoto ukazatele nám proto, bohužel, nic neřekne - záporný kapitál nemůže generovat zisk. V sezóně 2010/2009 byl dokonce záporný i EBIT a proto hodnota ROE dosahuje kladného výsledku. Výsledek v sezóně 2010/2011 je pro klub větším úspěchem než v sezóně 2010/2009.

Tabulka 7: Ukazatel ROE klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
ROE	-0,27	1,24

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.3 Ukazatel ROCE

EBIT = 11 673 tis. Kč

Vlastní kapitál = - 42 862 tis. Kč

Dlouhodobé závazky = 424 880 tis. Kč

$$ROCE = \frac{11\,673}{-42\,862 + 424\,880} = 0,03$$

Dlouhodobé cizí zdroje klubu AC Sparta Praha nemají požadovanou výnosnost, jelikož jejich cena v podobě úroku je vyšší než výsledek ukazatele ROCE. V sezóně 2010/2009 do klubu nebyl investován žádný dlouhodobý kapitál a proto hodnota ukazatele ROCE je stejná jako ukazatel ROE. Z toho vyplývá opět, že klub v sezóně 2010/2011 vykázal mnohem lepší výsledek než v sezóně předchozí.

Tabulka 8: Ukazatel ROCE klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
ROCE	0,03	1,24

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.4 Ukazatel ROS

EBIT = 11 673 tis. Kč

Tržby = 541 756 tis. Kč

$$ROS = \frac{11\,673}{541\,756} = 0,02$$

Z výsledku vyplývá, že klub AC Sparta Praha má z každé 1 Kč zisk 0,02 Kč. Při takto vysokých tržbách by měl klub generovat mnohem větší zisk. Je patrné, že klub má vysoké náklady (hodnota celkových nákladů činí 567 691 tis. Kč). U sezóny 2010/2009 vidíme, že klub generoval na 1 Kč 0,64 Kč ztráty. V sezóně 2010/2011 můžeme vidět

zlepšení oproti minulému roku. Náklady klubu se snížily, ale pořád jsou přetrvávajícím problémem.

Tabulka 9: Ukazatel ROS klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
ROS	0,02	-0,64

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.5 Ukazatel PMOS

Čistý zisk = - 28 620 tis. Kč

Tržby = 541 756 tis. Kč

$$PMOS = \frac{-28\,620}{541\,756} = -0,05$$

Po dosazení čistého zisku nám ukazatel PMOS vykázal zápornou hodnotu, jelikož čistý zisk klubu AC Sparta Praha byl záporný. Zisková marže se stává spíše ztrátovou marží a to v hodnotě -0,05 na 1 Kč tržeb. Jak již bylo zmíněno u předchozího ukazatele, tak klub má problémy s vysokými náklady. Opět můžeme vidět značné zlepšení v sezóně 2010/2011 oproti sezóně 2010/2009, kde byla generována "ztrátová marže" -0,72 Kč na 1 Kč tržeb.

Tabulka 10: Ukazatel ROS klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
ROCE	-0,05	-0,72

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.6 Vázanost celkových aktiv

Aktiva = 505 830 tis. Kč

Tržby = 541 756 tis. Kč

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{505\,830}{541\,756} = 0,93$$

Klub AC Sparta Praha dosáhl výsledku tohoto ukazatele pod 1. Což znamená, že aktiva dokázala vygenerovat tržby ve větší hodnotě, než sama dosahuje. Bližší informaci o tom, jak jsou aktiva výkonná pro klub, zjistíme při pozdějším srovnání s kluby FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha. Výsledek tohoto ukazatele má být co nejnižší. S porovnáním se sezónou 2010/2009 si klub opět polepšil a do o 0,7. Kdyby tímto způsobem pokračoval, tak by jistě v nadcházejících sezónách vykázal zisk.

Tabulka 11: Ukazatel vázanost celkových aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Vázanost celkových aktiv	0,93	1,63

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.7 Relativní vázanost stálých aktiv

Stálá aktiva = 381 722 tis. Kč

Tržby = 541 756 tis. Kč

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{381\,722}{541\,756} = 0,7$$

Klub AC Sparta Praha má většinu majetku ve svých stálých aktivech. Proto odpisy tento ukazatel klubu každou sezónu pěkně vylepšují. Výkonnost stálých aktiv nám řekne více při srovnávání výsledku se zmíněnými kluby. Klub dokázal v sezóně 2010/2011 stáhnout tento výsledek pod jedna, což se jim v sezóně 2010/2009 nepovedlo, důvodem byly nízké tržby.

Tabulka 12: Ukazatel relativní vázanost stálých aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Relativní vázanost stálých aktiv	0,70	1,29

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.8 Obrat celkových aktiv

Tržby = 541 756 tis. Kč

Aktiva = 505 830 tis. Kč

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{541\,756}{505\,830} = 1,07$$

Aktiva klubu AC Sparta Praha se obrátí 1,07 krát na tržbě za rok. Tento ukazatel také srovnáme s výše uvedenými kluby, abychom zjistili, zda je tento výsledek pro klub dostačující či nikoli. Výsledek ze sezóny 2010/2009 se dostal alespoň přes polovinu. Výsledek tohoto ukazatele by měl být co nejvyšší.

Tabulka 13: Ukazatel obrat celkových aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Obrat celkových aktiv	1,07	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.9 Obrat stálých aktiv

Tržby = 541 756 tis. Kč

Stálá aktiva = 381 722 tis. Kč

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{541\,756}{381\,722} = 1,42$$

Klub AC Sparta Praha obrátí skoro 1,5 krát svoje stálá aktiva na tržbě za rok. Po srovnání se zmíněnými kluby může podniknout klub potřebné opatření. Buď svůj stálý kapitál bude navyšovat, nebo naopak snižovat, aby se dostal do oborového průměru. V sezóně 2010/2009 byl výsledek tohoto ukazatele skoro 2 krát menší než v sezóně 2010/2011.

Tabulka 14: Ukazatel obrat stálých aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Obrat stálých aktiv	1,42	0,78

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.10 Obrat zásob

Tržby = 541 756 tis. Kč

Zásoby = 3 885 tis. Kč

$$\text{Obrat zásob} = \frac{541\,756}{3\,885} = 139,45$$

Výsledek ukazatele obratu zásob je poměrně vysoký, uvidíme, jestli ve srovnání s výše uvedenými kluby bude nadprůměrný či nikoli. Klub AC Sparta Praha prodá tedy 139,45 krát jednotku zásob a následně ji znovu uskladní. Je vidět, že obrátky zásob jsou na vyšší úrovni, tak můžeme říci, že klub nemá zbytečné zásoby na skladě. Klub v sezóně 2010/2009 měl větší zásoby než v sezóně 2010/2011. Tyto zásoby navíc

negenerovaly žádnou tržbu. I to je jeden z důvodů, proč v této sezóně nebyly tržby na vyšší úrovni.

Tabulka 15: Ukazatel obrat zásob klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Obrat zásob	139,45	75,42

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.11 Doba obratu pohledávek

Pohledávky = 97 684 tis. Kč

Denní tržba = 541 756 tis. Kč/360 = 1 505 tis. Kč

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{97\ 684}{1\ 505} = 64,91$$

Klub AC Sparta Praha poskytuje úvěr svým odběratelům na dobu 65 dní. To je tedy doba, než je proplacena faktura vydaná. Tato hodnota přesahuje mnohem více běžný standard placení, kdy faktury bývají vystaveny pouze na 14 dní splatnosti. V sezóně 2010/2009 byl tento časový úsek ještě o 20 dní delší.

Tabulka 16: Ukazatel doby obratu pohledávek klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Doba obratu pohledávek	64,91	84,99

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.12 Doba obratu závazků

Závazky = 67 123 tis. Kč

Denní tržba = 1 505 tis. Kč

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{67\,123}{1\,505} = 44,6$$

Klub AC Sparta Praha dokáže dostát svým závazkům dříve, než jeho odběratelé vůči němu. O celých 20 dní platí klub dříve svoje závazky, než dostane peníze od odběratelů. Daný výsledek je stále větší než měsíc a to si myslím, že je dost. V sezóně 2010/2009 si klub tedy vedl mnohem hůře. Kvůli nižší tržbě a vyšším závazkům dostal klub svým závazkům až po 337 dnech.

Tabulka 17: Ukazatel doby obratu závazků klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Doba obratu závazků	44,60	336,96

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.13 Celková zadluženost

Cizí kapitál = 531 267 tis. Kč

Celková aktiva = 505 830 tis. Kč

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{531\,267}{505\,830} = 1,05$$

Z tohoto ukazatele je vidět, že klub AC Sparta Praha je plně zadlužen (pokrývá jak celkové aktiva, tak i ztrátu vlastního kapitálu). Podniky sice chtějí mít více cizího kapitálu, aby dosahovaly větší rentability vlastního kapitálu, ale tohle s tím nemá nic společného. Při srovnání výsledků s ostatními kluby (FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha) uvidíme, jak si na tom daný klub stojí. Výsledek v sezóně 2010/2011 je mnohem blíže jedné než v sezóně 2010/2009.

Tabulka 18: Ukazatel celkové zadluženosti klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Celková zadluženost	1,05	1,27

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.14 Kvóta vlastního kapitálu

Vlastní kapitál = - 42 862 tis. Kč

Celková aktiva = 505 830 tis. Kč

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{-42\,862}{505\,830} = -0,05$$

Výsledek tohoto ukazatele doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Jelikož součet těchto dvou ukazatelů má být roven 1, tak je jasné, že hodnota kvóty vlastního kapitálu bude záporná a to ve výši -0,05.

Tabulka 19: Ukazatel kvóty vlastního kapitálu klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Kvóta vlastního kapitálu	-0,05	-0,27

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.15 Koeficient zadluženosti

Cizí kapitál = 531 267 tis. Kč

Vlastní kapitál = - 42 862 tis. Kč

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{531\,267}{-42\,862} = -12,39$$

U tohoto ukazatele je třeba zmínit, že klub AC Sparta Praha nemá žádný leasingový majetek. Jelikož víme, že klub má záporný vlastní kapitál a je plně zadlužený, tak tento ukazatel nám už nic nového nepoví. Bude využit spíše u srovnání

s ostatními kluby. Může se zdát, že sezóna 2010/2009 byla pro klub úspěšnější, protože zde je menší záporná hodnota, ale opak je pravdou. V této sezóně dosáhl klub ještě větší zadluženosti a měl ještě větší ztrátu na vlastním kapitálu.

Tabulka 20: Ukazatel koeficientu zadluženosti klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Koeficient zadluženosti	-12,39	-4,03

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.16 Běžná likvidita

Oběžná aktiva = 108 268 tis. Kč

Krátkodobé závazky = 67 123 tis. Kč

$$BL = \frac{108\ 268}{67\ 123} = 1,61$$

Jak bylo v teoretické části napsáno, tento ukazatel by měl mít výsledek 1,5 a vyšší. Klub AC Sparta Praha má dokonce hodnotu o trochu vyšší. Je zde třeba podotknout, že většinu svých oběžných aktiv má klub v krátkodobých pohledávkách a z ukazatele doby obratu pohledávek víme, že odběratelé platí až po 65 dnech. Tudiž přeměna oběžných aktiv na peníze by trvala delší dobu (více nám situaci přiblíží ukazatel okamžité likvidity). V sezóně 2010/2009 měl klub mnohem větší krátkodobé závazky a jen o něco málo vyšší oběžná aktiva, proto jeho běžná likvidita měla hodnotu pouze 0,27.

Tabulka 21: Ukazatel běžné likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Běžná likvidita	1,61	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.17 Pohotová likvidita

Oběžná aktiva - zásoby = 108 268 - 3 885 tis. Kč = 104 383 tis. Kč

Krátkodobé závazky = 67 123 tis. Kč

$$PL = \frac{104\,383}{67\,123} = 1,56$$

Z teoretické části opět víme, že tento ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1. To klub AC Sparta Praha také splňuje. Výsledek tohoto ukazatele je jen nepatrným rozdílem oproti běžné likviditě. Klub nemá na skladech zbytečné zásoby a proto i ukazatel pohotové likvidity vykazuje dobrý výsledek. V sezóně 2010/2009 neměly zásoby tak vysokou hodnotu, aby změnilo výrazným způsobem výsledek .

Tabulka 22: Ukazatel pohotové likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Pohotová likvidita	1,56	0,26

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3.18 Okamžitá likvidita

Peněžní prostředky = 6 700 tis. Kč

Krátkodobé závazky = 67 123 tis. Kč

$$OL = \frac{6\,700}{67\,123} = 0,1$$

Opět je v teorii zmíněn optimální výsledek tohoto ukazatele, tj. hodnota větší než 0,2. Jelikož klub AC Sparta Praha nemá dostatečné finanční prostředky, tak jeho okamžitá likvidita má hodnotu 0,1. Můžeme tedy říci, že klub by byl schopen uhradit jednu desetinu svých krátkodobých závazků ihned. V sezóně 2010/2009 byly finanční

prostředky klubu tak minimální a krátkodobé závazky, jak jsem již uvedl, tak vysoké, že výsledek je roven 0,01.

Tabulka 23: Ukazatel okamžité likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny

	10/11	09/10
Okamžitá likvidita	0,10	0,01

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Srovnání klubů

Budu srovnávat kluby AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha. Zvolil jsem si sezónu 2010/2011, jelikož byla nejaktuálnější a byly k dispozici potřebné údaje klubů. Nejdříve jsem vyhotovil tabulky z rozvahy klubů pro přehled údajů.

Tabulka 24: Srovnání rozvah klubů AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha za sezónu 2010/2011 (jednotlivé položky rozvahy jsou v tis. Kč)

Položka	AC Sparta	FC Viktoria	SK Slavia
AKTIVA CELKEM	505 830	43 547	191 167
<i>Dlouhodobý majetek</i>	381 722	4 029	9 230
Dlouhodobý nehmotný	0	0	4
Dlouhodobý hmotný majetek	145 104	4 029	9 225
Dlouhodobý finanční majetek	236 618	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	108 268	32 841	35 075
Zásoby	3 885	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	97 684	31 241	32 208
Krátkodobý finanční majetek	6 700	1 600	2 867
PASIVA CELKEM	505 830	43 547	191 167
<i>Vlastní kapitál</i>	-42 862	-115 854	-65 685
Základní kapitál	758 770	2 000	1 040 476
Kapitálové fondy	0	29 256	2 725
Fondy ze zisku	0	0	7
Kumulované výtěžky	-773 012	-199 233	-632 687
Výsledek hospodaření	-28 620	52 123	-476 205
<i>Cizí zdroje</i>	531 267	146 574	248 514
Rezervy	0	0	9 190
Dlouhodobé závazky	424 880	0	0
Krátkodobé závazky	67 123	136 596	239 325
Bankovní úvěry	39 263	9 978	0
Tržby	541 756	186 405	156 882
EBIT	11 673	62 605	-470 728
Denní tržby	1 505	518	436

Zdroj: výroční zpráva AC Sparta Praha; výroční zpráva FC Viktoria Plzeň; výroční zpráva SK Slavia Praha a vlastní zpracování

Z tabulky č. 24 vyplývá, že AC Sparta Praha má jednoznačně největší aktiva. SK Slavia Praha nemá ani poloviční výši aktiv jako AC Sparta Praha. V této kategorii velice zaostává FC Viktoria Plzeň, která má méně než desetinu hodnoty aktiv AC Sparta Praha. Tento velký rozdíl je hlavně kvůli tomu, že SK Slavia Praha ani FC Viktoria Plzeň nevlastní stadiony, na kterých působí. Další velkou položkou v aktivech AC Sparty Praha je dlouhodobý finanční majetek. V této položce také zaostává SK Slavia Praha i FC Viktoria Plzeň, které nikde svůj kapitál neinvestovaly. Oběžná aktiva AC Sparty Praha jsou zase největší mezi danými kluby. FC Viktoria Plzeň má podobné rozvržení majetku jako SK Slavia Praha. Mají podobnou výši dlouhodobého majetku i oběžných aktiv. Ostatní aktiva SK Slavia Praha jsou v položce časového rozlišení. AC Sparta má také mnohem větší krátkodobý finanční majetek než zbylé kluby.

Přesuneme se na druhou stranu rozvahy tedy na stranu pasiv (finančních zdrojů). Všechny kluby mají svůj vlastní kapitál záporný. AC Sparta Praha vykazuje nejnižší hodnotu záporného vlastního kapitálu. SK Slavia Praha má ještě o 23 milionů větší zápornou hodnotu než AC Sparta Praha. Nejhorší vlastní kapitál má FC Viktoria Plzeň, která dosahuje hodnoty - 115 854 tis. Kč (tj. skoro 3 krát více, než je její hodnota celkových pasiv). Zajímavou položkou je základní kapitál. Ten nemá největší AC Sparta Praha, ale SK Slavia Praha a to ve výši 1 040 476 tis. Kč. Oba tyto kluby z větší části pokrývají základním kapitálem výsledek hospodaření (ztrátu ze sezóny 2010/2011) a ztráty z minulých období. FC Viktoria Plzeň má extrémně nízký základní kapitál (2 000 tis. Kč), nemá tedy dostatečné prostředky na krytí ztráty z minulých období a proto má také největší zápornou hodnotu u vlastního kapitálu. Na druhou stranu tento klub vykazuje nejmenší nabytou ztrátu za minulé sezóny. SK Slavia Praha má 3 krát vyšší ztrátu z minulých sezón než FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha dokonce skoro 4 krát vyšší. Výsledek hospodaření vykazala také nejlépe FC Viktoria Plzeň. Mezi zkoumanými kluby, dosahuje jediná kladného výsledku. Nejhůře vykázaný hospodářský výsledek má SK Slavia Praha, její hodnota dosahuje - 476 205 tis. Kč, což je 2 krát více než její celkové pasiva. Všechny kluby jsou závislé na financování cizími zdroji. AC Sparta Praha přesahuje cizím kapitálem hranici 500 000 tis. Kč a mezi zkoumanými kluby přijala nejvíce investovaného kapitálu. Všechny kluby mají cizí zdroje na pokrytí aktiv a ztráty na vlastním kapitálu. Zajímavou položkou cizích zdrojů jsou dlouhodobé závazky, jež FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha vůbec nemají. Jak již bylo zmíněno,

tak dlouhodobé závazky jsou dražší než ty krátkodobé a tyto dva kluby se tímto řídí. AC Sparta Praha má většinu svých cizích zdrojů právě v dlouhodobých závazcích. SK Slavia Praha má nejvíce krátkodobých závazků, ale kdyby se srovnala procentuální struktura, tak budou s FC Viktoria Plzeň na stejné úrovni. AC Sparta Praha má nejméně krátkodobých závazků (2 krát méně než FC Viktoria Plzeň). Poslední položkou cizího kapitálu jsou bankovní úvěry. AC Sparta Praha vykazuje nejvyšší částku poskytovaných úvěrů. Tato částka je 4 krát větší než má FC Viktoria Plzeň. SK Slavia Praha nemá žádné bankovní úvěry.

Při pohledu na tržby jednotlivých klubů je zcela zřejmé, že AC Sparta Praha dosahuje velmi vysokých tržeb oproti ostatním klubům. FC Viktoria Plzeň utržila 3 krát méně peněz než AC Sparta Praha, ale o 30 tis. Kč více než SK Slavia Praha. AC Sparta Praha nedokázala z takto vysokých tržeb vykázat zisk. Při součtu ztráty (zisku) a nákladových úroků (EBIT) dosahuje alespoň kladné hodnoty, a to 11 673 tis. Kč. FC Viktoria Plzeň sice měla 3 krát menší tržby než AC Sparta Praha, ale dokázala dosáhnout zisku. SK Slavia Praha vykázala nejnižší tržby a nejvyšší možnou ztrátu. Je tedy patrné, že kluby AC Sparta Praha a SK Slavia Praha mají velké problémy s náklady.

V tabulce č. 25 lze vidět výsledky zkoumaných ukazatelů finanční analýzy u jednotlivých klubů.

Tabulka 25: Finanční analýza klubů AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha za sezónu 2010/2011

Ukazatel	AC Sparta Praha	FC Viktoria Plzeň	SK Slavia Praha
ROA	0,02	1,44	-2,46
ROE	-0,27	-0,54	7,17
ROCE	0,03	-0,54	7,17
ROS	0,02	0,34	-3,00
PMOS	-0,05	0,28	-3,04
Vázanost celkových aktiv	0,93	0,23	1,22
Relativní vázanost stálých	0,70	0,02	0,06
Obrat celkových aktiv	1,07	4,28	0,82
Obrat stálých aktiv	0,70	0,02	0,06
Obrat zásob	139,45	N.A.	N.A.
Doba obratu pohledávek	64,91	60,34	73,91
Doba obratu závazků	44,60	263,80	549,18
Celková zadluženost	1,05	3,37	1,30
Kvóta vlastního kapitálu	-0,05	-2,37	-0,30
Koeficient zadlužení	-12,39	-1,27	-3,78
Běžná likvidita	1,61	0,24	0,15
Pohotová likvidita	1,56	0,24	0,15
Okamžitá likvidita	0,10	0,01	0,01

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdříve zhodnotím tabulku č. 25 obecně. Z vybraných ukazatelů dosahuje AC Sparta Praha 9 krát nejlepších výsledků, bohužel dva ukazatele má i nejhorší. FC Viktoria Plzeň obstála v osmi ukazatelích nejlépe a ve dvou nejhůře ze všech uvedených. Klub neměl žádné zásoby a proto v ukazateli obratu zásob nefiguroval. Výsledky SK Slavia Praha nedopadly vůbec dobře. Klub byl ve dvanácti ukazatelích nejhorší a v žádném nejlepší. Ukazatel obratu zásob také vynechal, jelikož žádné zásoby neměl. Dalo by se tedy soudit, že nejlépe dopadla AC Sparta Praha, pak FC Viktoria Plzeň a nakonec SK Slavia Praha, ale to posoudíme po celkovém rozboru.

Ukazatel ROA nejlépe vyšel FC Viktorii Plzeň. AC Sparta Praha byla druhá, ale z mnohem nižším výsledkem. Je tedy patrné, že AC Sparta Praha má příliš svých aktiv a nedokáže s nimi vyprodukovat dostatečný zisk. FC Viktoria Plzeň jich má mnohem méně než AC Sparta Praha a dokázala vykázat mnohem větší zisk. Aktiva SK Slavia Praha negenerují žádný zisk. Ukazatel ROE je u všech klubů záporná (sice u SK Slavia Praha ne, ale u tohoto klubu je jak záporný kapitál, tak záporný zisk, proto ukazatel vyšel kladný, neznamená to, že jejich ROE je nejlepším výsledkem), z tabulky č. 25 je patrné, že AC Sparta má tuto hodnotu nejnižší. Vlastní kapitál klubům negeneruje žádný zisk, jelikož v podstatě žádný vlastní kapitál nemají. Ukazatel ROCE se u klubů FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha vůbec nezměnil, jelikož tyto dva kluby nemají žádné dlouhodobé závazky. AC Sparta Praha tyto závazky má a proto se hodnota změnila. Dlouhodobě investovaný kapitál tedy má u AC Sparty Prahy alespoň minimální výkonnost, na rozdíl od ostatních klubů. Dalším ukazatelem je ROS, kde si nejlépe stála FC Viktoria Plzeň. AC Sparta Praha sice měla mnohem vyšší tržby, ale jejich náklady jsou velkou potíží. SK Slavia Praha generuje na každou korunu tržby 3 koruny ztrátu. Tento ukazatel nám měl říci, jaký je oborový průměr. Z výsledků daných klubů je možno říci, že jaký klub mám tento ukazatel kladný, tak je nadprůměrný. AC Sparta Praha se drží průměru. Dalším ukazatelem je vázanost celkových aktiv, kde si opět stála nejlépe FC Viktoria Plzeň. Jejich aktiva nejsou tak vysoká jako u AC Sparty Praha a proto vykazuje lepší výsledky. AC Sparta Praha by tedy část svých aktiv měla ještě prodat nebo utržit větší tržbu. SK Slavia Praha má nejvyšší hodnotu, jelikož jejich aktiva mají větší hodnotu než jejich tržba. U ukazatele relativní vázanosti stálých aktiv si opět nejlépe stojí FC Viktoria Plzeň. Jelikož ani SK Slavia Praha nemá mnoho stálých aktiv, tak se velice přiblížila hodnotou FC Viktoria Plzeň. Naopak AC Sparta má mnoho stálých aktiv, takže v tomto ukazateli má nejhůřší vykazující hodnoty. Ukazatel obratu celkových aktiv je převrácený ukazatel vázanosti celkových aktiv. Tudíž pořadí klubů bude stejné. U tohoto ukazatele se dozvíme kolikrát se za rok obrátí celková aktiva. Stejně tak tomu je u obratu stálých aktiv (který je obrácený ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv), kde se tedy dozvíme kolikrát se obrátí stále aktiva za rok. Hodnoty těchto ukazatelů jsou výše v tabulce č. 25. Jelikož FC Viktoria Plzeň ani SK Slavia Praha nemají zásoby, tak tento ukazatel nám neřekne jestli se AC Sparta drží v průměru, podprůměrem či nadprůměrem. Odběratelé klubu FC Viktoria Plzeň hradí svoje závazky do 61 dnů. U klubu AC Sparta je to ještě o 4 dny déle a nejhůře opět dopadla

SK Slavia Praha, kde je tomu 74 dní než odběratelé uhradí svoje faktury. Závazky nejlépe hradí AC Sparta Praha a to za 45 dní. Kluby FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha jsou na tom o hodně hůře. Je to hlavně kvůli tomu, že tyto dva kluby mají více krátkodobých závazků než AC Sparta Praha. Přesuneme se k zadluženosti klubů. Celkovou zadluženost má nejlepší AC Sparta Praha, kde cizí zdroje pokrývají celkové aktiva a vlastní kapitál (který je ale nejnižší hodnoty mezi danými kluby). SK Slavia Praha za AC Spartou Prahou moc nezaostává, jelikož tyto dva kluby mají vysoký základní kapitál, který se snaží udržet vlastní kapitál v co nejnižší záporné hodnotě. Nejhorší je na tom FC Viktoria Plzeň. Kvóta vlastního kapitálu dosahuje u všech klubů záporné hodnoty, jelikož součet tohoto ukazatele a celkové zadluženosti musí dát dohromady 1. Tudíž pořadí klubů je stejné jako u předchozího ukazatele. Podíváme se, jak jsou kluby likvidní. Ukazatele se dají srovnat všechny dohromady. AC Sparta Praha je nejlépe likvidní, jelikož má dostatečně velké oběžné aktiva a nejnižší krátkodobé závazky. FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha mají oproti AC Spartě Praha mnohem vyšší krátkodobé závazky a menší oběžné aktiva. Výsledky jejich ukazatelů jsou velice nízké a tyto kluby (jak již bylo vidět u doby obratu závazků) mají velké problémy hradit svoje závazky. To že mají tolik krátkodobých závazků není vůbec na škodu. Oproti AC Spartě Praha nemusejí platit tak vysoké nákladové úroky, které by platily za dlouhodobé závazky.

Při srovnávání těchto klubů bych řekl, že stav SK Slavia Praha není vůbec dobrý. Má velké nedostatky v hospodaření (vykazuje vysokou ztrátu) a strukturu majetku. Její zadluženost také stoupá a jestli tento klub nepodnikne radikální změny v hospodaření, tak bude mít velké problémy s udržením provozu své činnosti. Klub FC Viktoria Plzeň není kapitálově náročný klub. Svůj majetek má dobře rozvržený a hospodaří s ním také na dobré úrovni (vykázal zisk). Tomuto klubu chybí jen investor, který klubu poskytne potřebné peníze na úhradu zadluženosti. Poté by klub vykazoval ještě lepší výsledky. Klub AC Sparta Praha je kapitálově nejsilnějším. Jejich tržby byly také největší z daných klubů, ale z analýzy jasně vyplývá, že tento klub má velké problémy v nákladech. Struktura majetku klubu by také mohla být lepší. Dle daných ukazatelů finanční analýzy hodnotím nejlépe klub FC Viktoria Plzeň.

5.4 Prognóza budoucího vývoje klubu

V této části vypracuji tři možné scénáře klubu AC Sparta Praha. V každém scénáři budu pracovat s vývojem tržeb a zisku, které budu předpovídat pomocí metody nejmenších čtverců. Data ,se kterými budu pracovat, jsou získána z výročních zpráv klubu od sezóny 2002/2003 do sezóny 2010/2011. Jeden scénář bude optimistický, kde budu predikovat zlepšení finanční situace klubu. Druhý bude realistický, kde nechám hodnoty, jak jsou. A poslední scénář bude pesimistický, kde budu pracovat s nejhorsími možnými variantami. Scénáře budou odhadovány do roku 2020.

Zde je pro přehled tabulka se ziskem a tržbami klubu za zmíněné sezóny.

Tabulka 26: Přehled tržeb a zisku v tis. Kč klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny (rok značí konec sezóny, př. rok 2003 značí sezónu 2002/2003)

Období	Tržby	Zisk
2003	513 969	-23 452
2004	580 266	-17 302
2005	561 243	45 726
2006	655 967	-59 000
2007	429 444	-71 811
2008	470 751	-157 231
2009	440 331	-151 804
2010	317 363	-229 266
2011	541 756	-28 620

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy AC Sparta Praha od sezóny 2002/2003 do 2010/2011

5.4.1 Realistický scénář

U realistického scénáře vycházíme ze základních hodnot, tedy klub AC Sparta Praha nebude činit žádné opatření. Klub má problémy se svými náklady a jejich tržby jsou také spíše klesající, takže budeme sledovat, jak se bude vyvíjet jejich tržba a zisk v následujících obdobích. Za uplynulé období klub postupně vykazoval ztrátu a její hodnota každým rokem více narůstá. Každým rokem také klub zvyšuje svůj základní kapitál, aby tuto hodnotu mohl alespoň z části pokrýt.

Pro vytvoření prognózy budoucího vývoje tržeb a zisku použijí funkci FORECAST prostřednictvím aplikace Microsoft Excel.

Tabulka 27: Prognóza realistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč)

Období	Tržby	Zisk
2003	513 969	-23 452
2004	580 266	-17 302
2005	561 243	45 726
2006	655 967	-59 000
2007	429 444	-71 811
2008	470 751	-157 231
2009	440 331	-151 804
2010	317 363	-229 266
2011	541 756	-28 620
2012	409 182	-172 795
2013	372 163	-199 028
2014	347 680	-222 596
2015	323 845	-222 237
2016	336 158	-231 358
2017	312 404	-234 844
2018	298 489	-252 684
2019	282 289	-270 326
2020	233 136	-311 072

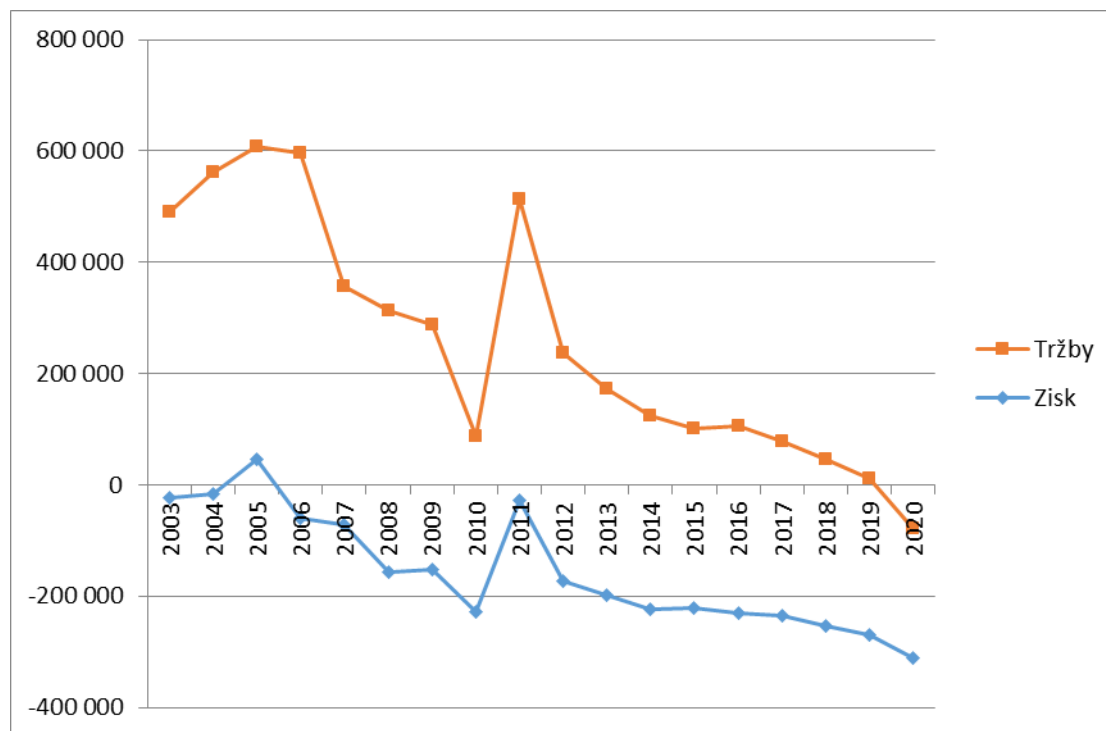
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož tržby klubu klesaly v uplynulých sezónách, tak nám i tato prognóza udává klesající stav tržeb. S klesajícími tržbami roste i velikost ztráty, jak je patrné z tabulky č. 27. Při žádné změně a větších úspěších půjde klub AC Sparta Praha stále do horších hodnot.

Klub AC Sparta Praha má příliš vysoké náklady na své hráče a nedokáže ani dosáhnout požadovaného výnosu z transferu hráčů. (Výroční zpráva AC Sparta Praha 2010/2011). Zde bych viděl největší příležitost, jelikož vedení klubu chce z hráčů dostat co největší peníze, tak s nimi pořád manipuluje (hostování, prodej, nákup). Tým se

potřebuje sehrát a dosáhnout požadovaných výsledků (1. místo v domácí ligové soutěži, výhra poháru České pošty, dostat se do skupiny ligy mistrů). Kdyby vedení klubu sestavilo tým, který by měl požadované kvality, tak by mohl dosáhnout zmíněných úspěchů a AC Sparta Praha by utržila peníze z ligy, poháru a obrovské finance z ligy mistrů. S ligou mistrů by se spojovala větší návštěvnost. Kdyby klub hrál opravdu dobrý fotbal, tak by se zvýšila i ligová návštěvnost. Další východisko pro klub je, že radikálně sníží svoje náklady. Jejich náklady na hráče a realizační tým jsou příliš vysoké. Zbytečné jsou i nákladové úroky (změna z dlouhodobých závazků na krátkodobé). Klub potřebuje začít hradit svoje závazky a snižovat svoji zadluženost.

Graf 2: Graf realistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Optimistický scénář

U optimistického scénáře budu předpokládat, že by se klub AC Sparta Praha dostal každý rok do ligy mistrů. Proto jsem ke každé sezóně přičetl výdělek, který by klub utržil, kdyby se dostal do skupiny ligy mistrů. Data jsem získal z výkazů UEFA Champions league.

Pro vytvoření prognózy vývoje tržeb a zisku jsem opět použil funkci FORECAST prostřednictvím aplikace Microsoft Excel.

Tabulka 28: Prognóza optimistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč)

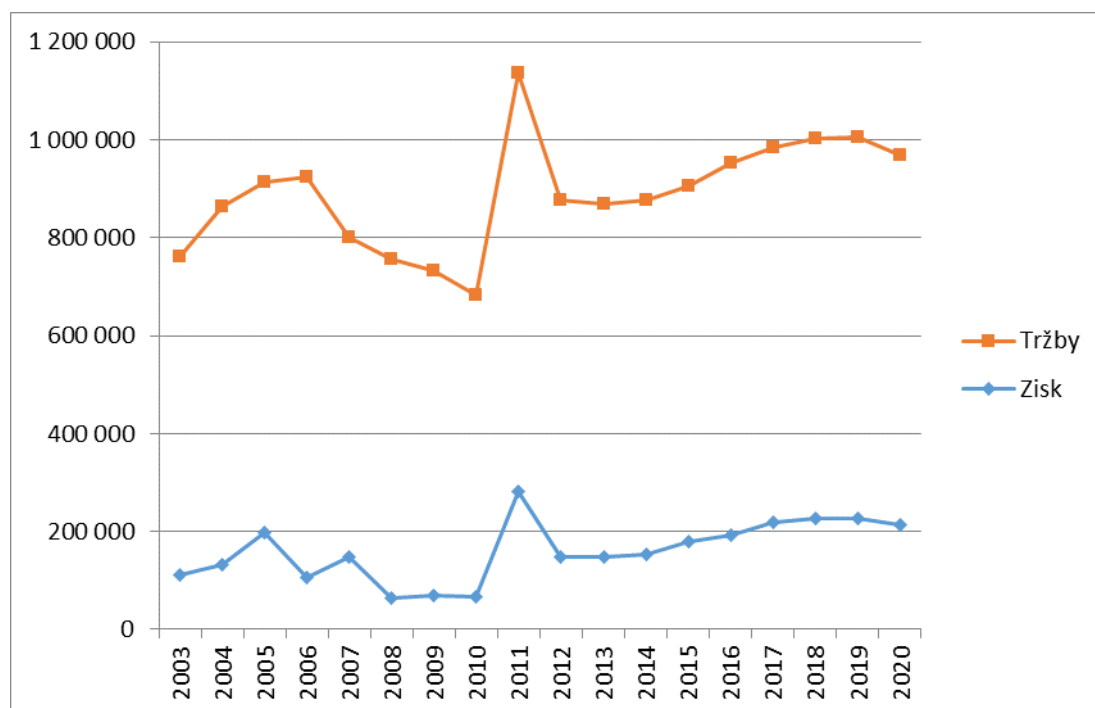
Období	Tržby	Zisk
2003	649 590	112 169
2004	730 062	132 494
2005	714 522	199 005
2006	819 857	104 890
2007	650 574	149 319
2008	692 259	64 277
2009	661 812	69 677
2010	614 201	67 572
2011	853 120	282 744
2012	729 015	147 038
2013	719 341	148 150
2014	723 338	153 061
2015	725 256	179 173
2016	759 477	191 961
2017	765 066	217 818
2018	776 800	225 628
2019	778 380	225 765
2020	756 531	212 323

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z Where the money goes (2014); Champions league revenue distribution (2014); UEFA Champions League total revenue (2014)

Z tabulky č. 28 je patrné, že klub AC Sparta Praha se nachází v úplně jiné finanční situaci. Kdyby se klub každý rok účastnil ligy mistrů a zajistil si postup do skupiny, tak by se zanedlouho dostal ze zadlužení a dokázal by produkovat ještě vyšší zisky. S účastí v lize mistrů by se zvyšovala i jeho popularita v zahraničí a jeho sledovanost, což by mu přinášelo další tržby (př. zahraniční televize by si kupovali práva na vysílání jeho utkání). Zvedla by se také divácká návštěvnost a merchandising klubu. S dobrým týmem by tato varianta byla reálná. Poté, co by klub dosahoval těchto

úspěchů, by mohl opět přejít na politiku prodávání svých hvězd. Jelikož by měl dostatek financí na nákup náhrady, či by mohl vybírat ze svých mladých řad. S vyššími zisky by také klesaly náklady a to hlavně na nákladových úrocích, jelikož klub by se stával každou sezónu soběstačnějším. Mohly by sice narůst náklady na hráče (v podobě prémie), ale ty by byly minimální částkou oproti utržené částce za účast ve skupině ligy mistrů.

Graf 3: Graf optimistického vývoje klubu AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

5.4.3 Pesimistický scénář

U pesimistického scénáře budu předpokládat, že by se klubu AC Sparta Praha navýšily jejich náklady na hráče a transfery hráčů. Tyto náklady by se mohly navýšit z důvodů neúspěchu klubu v ligové soutěži, neúčasti v evropských ligách a neúspěchu v poháru České pošty. Rád bych snížil tržby o hodnotu utržených peněz z jednotlivých soutěží (či pohárů), ale ve výročních zprávách není tento údaj zřejmý, proto jsem navýšoval náklady na hráče a transfery hráčů o 30 %.

I nyní jsem použil pro vytvoření prognózy vývoje zisků a tržeb funkci FORECAST prostřednictvím aplikace Microsoft Excel.

Tabulka 29: Prognóza pesimistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč)

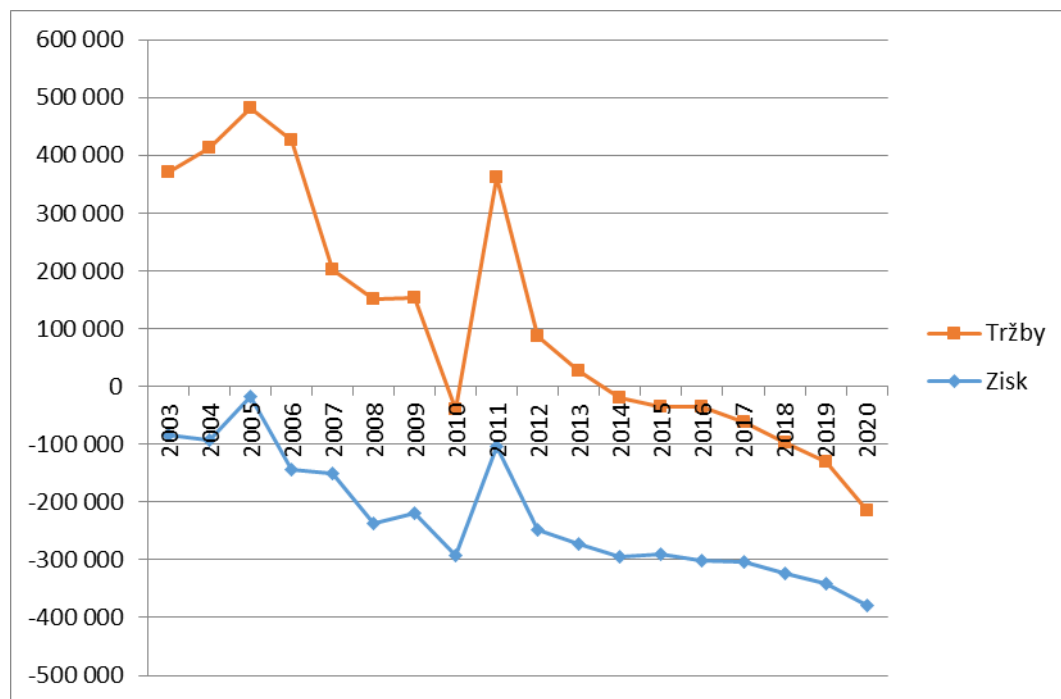
Období	Tržby	Zisk
2003	453 867	-83 554
2004	504 729	-92 839
2005	499 088	-16 429
2006	570 335	-144 632
2007	351 677	-149 578
2008	389 947	-238 035
2009	372 527	-219 608
2010	253 616	-293 013
2011	465 601	-104 775
2012	334 050	-247 927
2013	299 416	-271 775
2014	274 915	-295 361
2015	254 911	-291 172
2016	266 467	-301 050
2017	242 631	-304 617
2018	226 997	-324 175
2019	211 368	-341 247
2020	164 586	-379 623

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 29 ukazuje, že klub by vykazoval každým rokem obrovskou ztrátu. Při neúspěchu klubu AC Sparta Praha v domácí ligové soutěži a neúčasti v lize mistrů, by klub nedosahoval potřebné tržby. Proto by se vedení klubu snažilo transferovat své hráče. Z důvodů neúspěšnosti klubu by hráči byly prodávány pod svoji cenou a klub by ztrácel. Navíc klub by potřeboval nové hráče, kteří by mohli mít vyšší hodnotu než hráči, které klub prodal. Tímto nám narůstají náklady na hráče a transfery hráčů (náklady na hráče, jelikož nové hráče by klub musel nalákat na slušný výdělek). Týmu by určitě trvalo než by se sehrál a dosahoval požadovaných výsledků. Proto by se opět

mohlo stát, že by klub nedosáhl na lepší umístění v domácí ligové soutěži nebo v poháru České pošty. A vedení klubu by opět chtělo prodat své lepší hráče, z důvodů vidiny alespoň nějakých tržeb.

Graf 4: Graf pesimistického vývoje klubu AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

6 DISKUZE A DOPORUČENÍ

Klub AC Sparta Praha není finančně zdravý. Jeho tržby nedosahují požadované výše a jeho náklady jsou vysoké, proto vykazuje ztrátu již několik období. Tato ztráta narůstá a tím narůstá i zadluženost klubu, s čím jsou spojeny další náklady (nákladové úroky). Klub každou sezónu podniká opatření v podobě zvyšování základního kapitálu, aby alespoň z části pokryl výši ztráty. Jeho kapitálová struktura by mohla být také lépe rozvržená. Klub má většinu svých cizích zdrojů v položce dlouhodobých závazků, za které platí vyšší úroky než za úrok krátkodobých závazků. Jeho aktiva jsou také vyšší úrovně oproti srovnávaným klubům a nemají tedy takovou výkonnost. Klub má i své světlé stránky a to hlavně v úhradě svých krátkodobých závazků. Má také oproti srovnávaným klubům nejmenší zadluženost. To je hlavně díky silnému vlastníkovi (J&T CreditInvestments, a. s), který do klubu investuje své peníze a snaží se krýt ztrátu navyšováním základního kapitálu a dosahovat co nejnižší záporné hodnoty vlastního kapitálu.

V klubu AC Sparta Praha je třeba mnoha rázných změn. Provést potřebné opatření pro snížení nákladů. Sestavit kvalitní tým, který bude schopen dosáhnout lepších výsledků a tento tým nechat stabilní. K sestavení týmu může klub investovat do koupi hráčů. S novým týmem se klub musí dostat minimálně v druhé sezóně na 1. místo v domácí ligové soutěži a zajistit si účast v lize mistrů. Počáteční investice mohou být vyšší a klub vykáže nejspíše opět ztrátu za první dvě sezóny. Kompenzaci koupených hráčů může z části pokrýt prodejem hráčů, kteří byli postaveni mimo základní sestavu. Nebo tyto hráče může poslat na hostování. Každou sezónu by měla také pozměňovat svoji kapitálovou strukturu a to tak, že by přesouvala svoje dlouhodobé závazky na závazky krátkodobé. Až bude klub v lize mistrů, tak se musí dostat co nejdále. Transfery svých hráčů by měly být zatím pozastavené a nebo by klub měl dobré hráče, které neupotřebí, poslat na hostování. Se stálým týmem by klub měl hrát také lepší fotbal, to by mohlo přitáhnout více diváků a pro klub by to znamenalo větší tržby za vstupenky. Takto by měl klub postupovat každou sezónu a určitě by se jeho finanční situace zlepšovala. Klub by se měl zdržovat zbytečných investic, prodejem hráčů a zbytečných nákladů. Hráče může prodat jen tehdy, pokud má do týmu adekvátní náhradu, která dokáže doplnit tým stejně dobrým výkonem jako hráč, který byl prodán.

Klub může postupovat klidně i pomalejším tempem a nemusí v lize mistrů skončit vždy ve skupině, ale každoroční účastí v ní bude mít větší sledovanost a může získávat na prodeji televizních práv (zahraničním televizím) nebo merchandisingu. Věřím, že kdyby klub AC Sparta Praha takto fungoval, tak se stane velmi silným klubem. Tato varianta byla i výsledkem optimistického scénáře.

Klub AC Sparta by se stal výdělečným klubem právě tehdy, kdyby se zlepšil jeho výkon. Na to se z podnikatelského hlediska nedá spolehnout. Proto má klub silného investora, který díky tomu, že investuje do klubu dostane svoji mateřskou firmu (J&T CreditInvestments, a. s) na trhy, na které by se bez klubu AC Sparta Praha jen tak nedostala. Díky tomu, že firma je na dalším trhu, dokáže utržit mnohem více peněz, než klub vytvoří ztráty. Proto pan JUDr. Daniel Křetinský investuje do klubu, který nevykazuje zisk.

7 ZÁVĚR

Cílem moji práce bylo zhodnotit finanční situaci klubu AC Sparta Praha, srovnat klub s jinými kluby prvoligové domácí soutěže a stanovit prognózy vývoje budoucnosti klubu. Důležitými zdroji moji bakalářské práce byly výroční zprávy klubu AC Sparta Praha v různých sezónách a výroční zprávy klubů FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha za sezónu 2010/2011. Pomocí těchto zdrojů jsem mohl vypracovat finanční analýzu klubů a kluby porovnat mezi sebou. Tyto zdroje mi posloužili také při vypracování prognóz budoucnosti klubu AC Sparta Praha. Důležitou součástí byl také program Microsoft Excel, pomocí kterého jsem vytvářel všechny tabulky, počítal všechny výpočty a využil funkce FORECAST a stanovil s ní prognózy.

Dospěl jsem k závěru, že klub není v nejlepší finanční situaci, ale není na tom také nejhůře v porovnání s ostatními kluby. Je třeba učinit nějaké změny v nákladech a v celkovém rozpoložení finančních zdrojů. Klub AC Sparta Praha má silného investora, který klub bude stále oživovat. Ke kladným výsledkům se může klub nejlépe vypracovat pomocí lepších výkonů.

V klubu AC Sparta Praha by se dalo ještě zjistit, jaké jsou odměny jednotlivých hráčů. A srovnání jejich herních výkonů. Jelikož náklady na hráče jsou velmi vysokou položkou výkazu zisku a ztráty, tak by bylo dobré zjistit, zda klub správně rozděljuje odměny pro hráče. Tímto způsobem by se dala zjistit efektivita hráčů. K této analýze je třeba vědět jednotlivé platy hráčů, herní statistiky a vyplácené odměny.

Další variantou pro zlepšení finanční situace klubu AC Sparta Praha by mohl být program pro fanoušky. Čím více fanoušků, tím větší prodejnost vstupenek a merchandisingu. Program by se musel zajímat tím, co by přivedlo člověka, aby se stal fanouškem.

Osobně si myslím, že hlavně záleží na výkonu. Klub se musí dostat na mezinárodní scénu a tam se ukázat. V ČR nemá sport takovou návštěvnost jako jinde v Evropě. Když se klub dostane do povědomí jiných zemí, bude mít více fanoušků. Tím poroste klubu sledovanost (peníze za prodej práv pro vysílání utkání klubu) a merchandisingu.

SEZNAM LITERATURY

1. AC Sparta Praha fotbal, a.s. *BizBiz :: Firmy a lidé* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/80669/ac-sparta-praha-fotbal-a-s>>
2. ATLANTIS PC S.R.O. Poměrové ukazatele. *Fin Analysis* [online]. 2000 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>>
3. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, a. s. 2011 200 s. ISBN 978-80-251-2831-2
4. FC Viktoria Plzeň, a. s. *BizBiz :: Firmy a lidé* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s>>
5. Champions league revenue distribution. *UEFA Champions league* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=869815.html>>
6. IPODNIKATEL. Výkaz zisku a ztráty. *IPodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku.html>>
7. JADVIŠČÁK, Daniel. Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele->likvidity/>>
8. KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd 1. Praha : C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213
9. KNÁPKOVÁ, Adriana; ŠTEKER, Karel; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza - komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 2 Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 240 s. ISBN 9788024744568
10. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. – xii, 206 s. ISBN 80-7179-778-2
11. MANAGEMENTMANIA. Rozvaha. *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>>
12. O Spartě. *AC Sparta Praha* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.sparta.cz/cs/klub/o-sparte.shtml>>
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 2 Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 120 s. ISBN 9788024724812
14. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a. s. 2007. 154 s. ISBN 9788025118306
15. SK Slavia Praha, a. s. *BizBiz :: Firmy a lidé* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/88779/sk-slavia-praha-fotbal-a-s>>

16. ŠTĚDRONĚ, Bohumír; POTŮČEK, Martin; KNÁPEK, Jaroslav; MAZOUCH, Petr a kol. Prognostické metody a jejich aplikace. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, xxii, 198 s. ISBN 9788071791744
17. UEFA Champions League total revenue. *Statista: The Statistics Portal* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27].
Dostupné z: <<http://www.statista.com/statistics/279067/uefa-champions-league-revenue/>>
18. VAŠÍKOVÁ, Eva. Výkaz zisku a ztráty. IÚčto [online]. 2013 [cit. 2015-06-19].
Dostupné z: <<http://www.iucto.cz/vykaz-zisku-a-ztraty-neboli-vysledovka/>>
19. Where the money goes. *UEFA Champions league* [online]. 2014 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: <<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=2012/finance/>>
20. ZIKMUND, Martin. Ukazatelé rentability. *Businessvize* [online]. 2010 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní informace společnosti.....	31
Tabulka 2: Představenstvo	33
Tabulka 3: Dozorčí rada	33
Tabulka 4: Horizontální analýza AC Sparty Praha (položky rozvahy v tis. Kč).....	34
Tabulka 5: Vertikální analýza AC Sparty Praha (položky rozvahy v tis. Kč).....	36
Tabulka 6: Ukazatel ROA klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny.....	39
Tabulka 7: Ukazatel ROE klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	39
Tabulka 8: Ukazatel ROCE klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny.....	40
Tabulka 9: Ukazatel ROS klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny.....	41
Tabulka 10: Ukazatel ROS klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny.....	41
Tabulka 11: Ukazatel vázanost celkových aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	42
Tabulka 12: Ukazatel relativní vázanost stálých aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	43
Tabulka 13: Ukazatel obrat celkových aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	43
Tabulka 14: Ukazatel obrat stálých aktiv klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny..	44
Tabulka 15: Ukazatel obrat zásob klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	45
Tabulka 16: Ukazatel doby obratu pohledávek klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	45
Tabulka 17: Ukazatel doby obratu závazků klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	46
Tabulka 18: Ukazatel celkové zadluženosti klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	47
Tabulka 19: Ukazatel kvóty vlastního kapitálu klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	47
Tabulka 20: Ukazatel koeficientu zadluženosti klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	48
Tabulka 21: Ukazatel běžné likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny	48
Tabulka 22: Ukazatel pohotové likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny ...	49
Tabulka 23: Ukazatel okamžité likvidity klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny ..	50

Tabulka 24: Srovnání rozvah klubů AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha za sezónu 2010/2011 (jednotlivé položky rozvahy jsou v tis. Kč).....	51
Tabulka 25: Finanční analýza klubů AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň a SK Slavia Praha za sezónu 2010/2011.....	54
Tabulka 26: Přehled tržeb a zisku v tis. Kč klubu AC Sparta Praha za uplynulé sezóny (rok značí konec sezóny, př. rok 2003 značí sezónu 2002/2003).....	57
Tabulka 27: Prognóza realistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč).....	58
Tabulka 28: Prognóza optimistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč)	60
Tabulka 29: Prognóza pesimistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha (tržby a zisk jsou v tis. Kč)	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf struktury aktiv za rok 2013	38
Graf 2: Graf realistického vývoje tržeb a zisku klubu AC Sparta Praha	59
Graf 3: Graf optimistického vývoje klubu AC Sparta Praha	61
Graf 4: Graf pesimistického vývoje klubu AC Sparta Praha	63