

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení úrovně finančního zdraví vybraných sportovních klubů

Evaluation of the Level of Financial Health of Selected Sports Clubs

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.

Bc. KŮŽELOVÁ

LUCIE

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kůželová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **482499**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnocení úrovně finančního zdraví vybraných sportovních klubů

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of the Level of Financial Health of Selected Sports Clubs

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň finančního zdraví vybraných fotbalových klubů aplikací bankrotních a bonitních modelů a vzájemně tyto výsledné hodnoty ve sledovaných letech porovnat. PŘÍNOS: V případě nízké bonity či hrozícího bankrotu následně navrhnout vhodná řešení a doporučení. OSNOVA: Úvod – oborové vymezení, Teoretická část – podnik, profesionální sportovní klub, souhrnné ukazatele hodnocení podniku, Praktická část – představení jednotlivých fotbalových klubů, aplikace bankrotních a bonitních modelů, návrh řešení, Závěr

Seznam doporučené literatury:

Šíma, Jan. 2019. Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží. Jesenice : Ekopress, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.
Čáslavová, Eva. 2020. Management a marketing sportu 21.století. Jesenice : Ekopress, s.r.o., 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
Vochozka, Marek. 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
Knápková, Adriana, a další. 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 2., kompletně aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Kůželová, Lucie. *Hodnocení úrovně finančního zdraví vybraných sportovních klubů*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Arnoštovi Kleslovi, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, věcné připomínky, odborný dohled a vstřícnost při konzultacích.

Abstrakt

Tématem této diplomové práce je zhodnocení úrovně finančního zdraví vybraných sportovních klubů, a to za pomoci bankrotních a bonitních modelů. Konkrétně je tato práce zaměřena na činnost profesionálních fotbalových klubů AC Sparta Praha, 1.FC Slovácko, Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec v letech 2018-2021. Teoretická část se věnuje především popsání jednotlivých modelů, které patří do skupiny souhrnných ukazatelů finančního zdraví. V praktické části jsou pak vybrané modely přímo aplikovány na zvolené fotbalové kluby. Cílem této práce je tedy pomocí těchto vybraných modelů určit úroveň finančního zdraví a vzájemně tyto výsledné hodnoty ve sledovaných letech porovnat.

Klíčová slova

Bankrotní modely, bonitní modely, fotbal, sportovní klub, aplikace modelů

Abstract

The topic of this thesis is to evaluate the level of financial health of selected sports clubs using bankruptcy and creditworthiness models. Specifically, this thesis focuses on the activities of professional football clubs AC Sparta Praha, 1.FC Slovácko, Bohemians Praha 1905 and FC Slovan Liberec in the years 2018-2021. The theoretical part is mainly devoted to the description of individual models, which belong to the group of summary financial health indicators. In the practical part, the selected models are then directly applied to the selected football clubs. The aim of this work is to use these selected models to determine the level of financial health and to compare these resulting values with each other in the years under study.

Key words

Bankruptcy models, creditworthy models, football, sports club, implications of the models

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 5 |
| 1 Podnik..... | 7 |
| 1.1 Akciová společnost..... | 7 |
| 1.1.1 Akcie..... | 8 |
| 1.1.2 Organizační struktura a.s..... | 8 |
| 1.2 Spolek..... | 10 |
| 1.3 Společnost s ručením omezeným | 11 |
| 2 Profesionální fotbalový klub | 12 |
| 2.1 Cíle profesionálního fotbalového klubu | 14 |
| 2.2 Hospodaření profesionálního fotbalového klubu | 16 |
| 2.2.1 Příjmy | 17 |
| 2.2.2 Výdaje..... | 20 |
| 2.2.3 Výsledek hospodaření..... | 22 |
| 2.2.4 Finanční fair play..... | 22 |
| 3 Souhrnné ukazatele hodnocení podniku..... | 23 |
| 3.1 Bankrotní modely..... | 24 |
| 3.1.1 Tafflerův model..... | 24 |
| 3.1.2 Index IN05..... | 25 |
| 3.1.3 Altmanova analýza..... | 27 |
| 3.2 Bonitní modely..... | 28 |
| 3.2.1 Index bonity | 28 |
| 3.2.2 Kralickův Quicktest..... | 29 |
| 3.2.3 Tamariho model..... | 31 |
| 4 AC Sparta Praha fotbal, a.s..... | 35 |
| 4.1 Představení společnosti..... | 35 |
| 4.2 Aplikace bankrotních a bonitních modelů..... | 36 |
| 4.2.1 Altmanova analýza | 36 |
| 4.2.2 Index IN05..... | 38 |
| 4.2.3 Index bonity | 40 |
| 4.3 Dílčí analýza extrémů | 41 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | 1.FC Slovácko, a.s. | 44 |
| 5.1 | Představení společnosti..... | 44 |
| 5.2 | Aplikace bankrotních a bonitních modelů..... | 45 |
| 5.2.1 | Altmanova analýza..... | 45 |
| 5.2.2 | Index IN05..... | 47 |
| 5.2.3 | Index bonity..... | 48 |
| 5.3 | Dílčí analýza extrémů..... | 50 |
| 6 | Bohemians Praha 1905, a.s. | 53 |
| 6.1 | Představení společnost..... | 53 |
| 6.2 | Aplikace bankrotních a bonitních modelů..... | 54 |
| 6.2.1 | Altmanova analýza..... | 54 |
| 6.2.2 | Index IN05..... | 56 |
| 6.2.3 | Index bonity..... | 57 |
| 6.3 | Dílčí analýza extrémů..... | 59 |
| 7 | FC Slovan Liberec, a.s. | 61 |
| 7.1 | Představení společnosti..... | 61 |
| 7.2 | Aplikace bankrotních a bonitních modelů..... | 62 |
| 7.2.1 | Altmanova analýza..... | 62 |
| 7.2.2 | Index IN05..... | 64 |
| 7.2.3 | Index bonity..... | 65 |
| 7.3 | Dílčí analýza extrémů..... | 67 |
| 8 | Výsledná interpretace poznatků z analýzy | 68 |
| 8.1 | Dvojice klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů..... | 68 |
| 8.2 | Dvojice klubů bez výrazné finanční podpory majitele..... | 73 |
| | Závěr | 79 |
| | Zdroje | 81 |
| | A. Citovaná literatura..... | 81 |
| | B. Internetové zdroje..... | 82 |
| | Seznam obrázků | 87 |
| | Seznam tabulek | 88 |
| | Seznam grafů | 89 |
| | Seznam schémat | 90 |

| | |
|--------------------|----|
| Seznam příloh..... | 91 |
|--------------------|----|

Úvod

Za téma své diplomové práce jsem si zvolila hodnocení úrovně finančního zdraví vybraných sportovních klubů. Vzhledem k tomu, že bych se označila za velkého sportovního nadšence, tak sportovní kluby byly v mém případě volbou číslo jedna. Od malička sleduji fotbalová utkání a dění ve fotbalovém světě, a tak následný výběr podniků z prostředí fotbalu nebyl také nijak obtížný. Každý, kdo se aspoň trochu zajímá o dění ve sportu ví, že finanční situace klubů napříč různými druhy sportů není nijak znamenitá. Opakovaně se v této spojitosti skloňují názvy klubů z fotbalového prostředí, a proto mě toto téma tak zajímá a chtěla bych se o této problematice dozvědět více. S bankrotními a bonitními modely jsem se během svého studia již několikrát setkala a několikrát tyto modely také využila. Je to výborný nástroj pro vyhodnocení finančního zdraví podniku, a proto bych tuto metodu chtěla využít i v tomto případě. V případě špatného finančního hospodaření bych chtěla uvést návrhy na zlepšení této situace. Tato práce bude zaměřena na profesionální fotbalové kluby z 1. fotbalové ligy, která momentálně nese název FORTUNA: LIGA. Analyzovanými kluby budou AC Sparta Praha, 1. FC Slovácko, Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec. Cílem mé diplomové práce je zhodnotit úroveň finančního zdraví vybraných fotbalových klubů právě pomocí aplikace vybraných bankrotních a bonitních modelů v období mezi roky 2018-2021. Výsledná data analýzy umožňují získat odpověď na hypotézu této práce, která zní: "Provoz klubu s výrazně kapitálově vybavenými majiteli není tolik ovlivněn špatným výsledkem hospodaření na rozdíl od klubu, jehož majitel nemá takové finanční prostředky".

Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se nejdříve zabývám definicí podniku a dále popisuji jednotlivé právní formy, které jsou v odvětví sportovních klubů nejvíce využívány. Dále se zaměřuji na profesionální fotbalové kluby, jejich cíle a to, jak hospodaří. Největší část je zaměřena na souhrnné ukazatele finančního zdraví, mezi které řadíme skupiny bankrotních a bonitních modelů. V praktické části vždy nejdříve představím vybraný fotbalový klub, jeho historii a to, jak se mu ve sledovaných letech dařilo po fotbalové stránce. Poté se už věnuji aplikaci jednotlivých bankrotních a bonitních modelů a následně interpretaci jeho výsledných hodnot. V závěru představím návrh pro kluby, které z této analýzy nevyjdou dobře.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnik

Podnik lze chápat jako soubor hmotných, nehmotných a také osobních prvků sloužících k podnikání. Právní forma daného podniku závisí na preferencích podnikatele a na odvětví, v kterém se pohybuje. (Synek, a další, 2011 str. 20) Jedním ze znaků podniku je právní samostatnost, kdy je podnik například oprávněn uzavírat smlouvy s dalšími subjekty. K tomu se následně vážou práva a také povinnosti (Srpková, a další, 2010 str. 35).

Podniky můžeme rozeznávat podle různých způsobů a kritérií. V níže uvedené tabulce jsou podniky rozděleny podle kritérií Evropské komise:

Tabulka 1 Rozdělení podniků dle Evropské komise

| Kategorie | Počet zaměstnanců | Roční obrat | Aktiva |
|-----------|-------------------|---------------|-------------|
| Mikro | <10 | <2 mil. EUR | <2 mil. € |
| Malé | <50 | <10 mil. EUR | <10 mil. € |
| Střední | <250 | <50 mil. EUR | <43 mil. € |
| Velké | > 250 | > 50 mil. EUR | > 43 mil. € |

Zdroj: převzato od (Srpková, a další, 2010)

Nejvíce početnou skupinou jsou na evropském trhu malé a střední podniky, které jsou stavebním kamenem evropské ekonomiky.

1.1 Akciová společnost

Jako první se zde seznámíme s pojmem akciové společnosti, jelikož všechny vybrané společnosti, které budou v praktické části rozebrány, mají tuto právní formu. V České republice je akciová společnost, dále také známá pod zkratkou a.s., jedním z nejvíce využívaných typů společnosti. Podle Zákona o obchodních korporacích (dále jako ZOK) se jedná o společnost, kde je základní kapitál rozdělen na určitý počet akcií. Akciová společnost tedy spadá do kategorie kapitálových společností. Pokud je účetnictví společnosti vedeno v eurech, tak je minimálním vkladem 80 000 EUR (Josková, a další, 2014).

Zakladatelem může být pouze jedna osoba a nezáleží na tom, zda jde o osobu právnickou či fyzickou. K založení společnosti dochází ve chvíli, kdy se schválí na ustanovující schůzi stanovy, které

jsou dostupné v obchodním rejstříku a mají povinnou strukturu. Po přijetí bude následně společnost do tohoto rejstříku zapsána (Moravec, a další, 2021).

Výše bylo zmíněno, že se bude autorka v praktické části zabývat fotbalovými kluby, jejichž právní forma je právě akciová společnost. Z tohoto důvodu bude tato forma podnikání podrobněji popsána.

1.1.1 Akcie

Podle Moravce a Andreisové (2021) lze akcii definovat jako cenný papír, s kterým jsou spojena určitá práva daného akcionáře. Mezi tyto práva se řadí možnost podílet se na podnikání a mít nárok na zisk či likvidační zůstatek v případě, že by došlo k zrušení společnosti s likvidací.

Dále uvádí náležitosti, které musí akcie obsahovat:

- Označení akcie
- Označení akciové společnosti
- Jmenovitá hodnota
- Forma akcie
- Číselné označení
- Podpis členů představenstva či správní rady

Akcie může být vystavena jako listina, kterou může vlastník kdykoliv předložit k prokázání. Jde o běžnější formu evidence daných akcií. Druhou formou je zaknihovaný cenný papír. Od chvíle, kdy začne akciová společnost používat tento typ akcií, tak je možné všechny akcie najít v odpovídající evidenci, kterou spravuje Centrální depozitář cenných papírů. K prokázání akcionáře je v tomto případě zapotřebí výpis z této evidence. Existují tedy dvě podoby akcií a je na akciové společnosti se rozhodnout, jaký způsob bude užívat (Štědroň, a další, 2021).

1.1.2 Organizační struktura a.s.

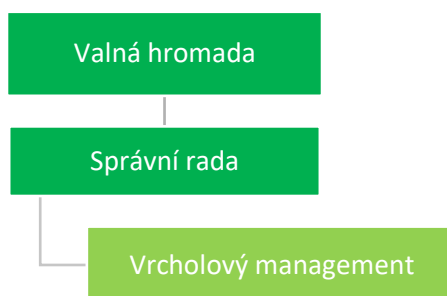
V ZOK rozeznáváme dva možné systémy akciových společností, a to systém monistický a dualistický. Z těchto systémů následně plyne i organizační struktura společnosti. I tento výběr systému musí být uveden ve stanovách. V případě, že by chtěla společnost systém změnit, tak toho může docílit

poupravením stanov (Štědroň, a další, 2021). Oba tyto modely jsou níže více popsány a je zde graficky zobrazena jejich základní struktura.

Monistický systém

Jak je možné vidět na níže uvedeném obrázku, tak je tento model tvořen pouze jedním povinně zřizovaným orgánem. Valná hromada zde představuje stejně jako u dualistického systému všechny akcionáře. Správní rada v monistickém systému zastává, jak funkci řídicí, tak i tu kontrolní. Stává se tak orgánem statutárním. Členové správní rady jsou voleni na valné hromadě (Lajsek, 2021). Ještě v roce 2020 byl statutárním orgánem statutární ředitel, kterého jmenovala do funkce vždy správní rada. Po zaniknutí tohoto orgánu všechny povinnosti přecházejí na správní radu. Ta se tedy musí nově věnovat i obchodním záležitostem a vedení společnosti (Čáslavová, 2020).

Schéma 1 Obecná struktura a.s. - monistický systém

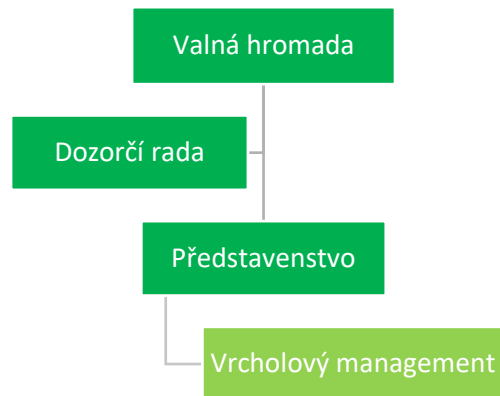


Zdroj: vlastní zpracování podle (Lajsek, 2021)

Dualistický systém

Tento model je tvořen z tří orgánů, které se podílejí na chodu společnosti. Stejně jako u monistického systému je jedním z orgánů valná hromada, která má status nejvyššího orgánu. Funkce řízení a kontroly jsou zde však rozděleny mezi představenstvo a dozorčí radu. Ta zde působí v roli dohlázeatele, a proto má přístup do všech dokumentů spojených s vedením akciové společnosti. Představenstvo zastupuje společnost, svolává valnou hromadu apod. Oba tyto orgány volí akcionáři na valné hromadě (Josková, a další, 2014). Podle Čáslavové (2020 str. 57) je tento model velmi oblíben ve sportovním prostředí, kde si ho volí většina profesionálních sportovních klubů. Dále dodává, že z tohoto odvětví si tento systém vybírají nejvíce fotbalové kluby. Což je pro nás velmi zajímavá skutečnost, jelikož se v praktické části budeme právě fotbalovými kluby zabývat.

Schéma 2 Obecná struktura a.s. - dualistický systém



Zdroj: vytvořeno podle (Čáslavová, 2018)

Do obou znázorněných schémat byl zařazen i vrcholový management, jakožto nedílná součást řízení společnosti. V čele stojí generální ředitel, který má na starost operativní řízení společnosti. O rozsáhlosti jeho pravomocí rozhoduje představenstvo (Čáslavová, 2020 str. 60).

1.2 Spolek

Štědroň řadí tuto právní formu mezi nejvíce vyhledávané, pokud jde o založení organizace ve sportovním odvětví. Krechovská a další (2018 stránky 29-30) uvádějí, že jejich zakladatele lze charakterizovat jako skupinu osob se stejným zájmem. Pro vznik spolku jsou zapotřebí tři osoby, které neručí za dluhy daného spolku a také nezáleží, zda jsou fyzického nebo právnického charakteru. V případě založení spolku je povinností jeho členů uvádět v názvu slova „spolek“, „zapsaný spolek“ či zkrácenou verzi „z.s.“. Důležitý je také obsah stanov, kde jsou sepsány povinné a poté také dobrovolné údaje daného spolku. V povinných údajích nalezneme podle Krechovské (2018):

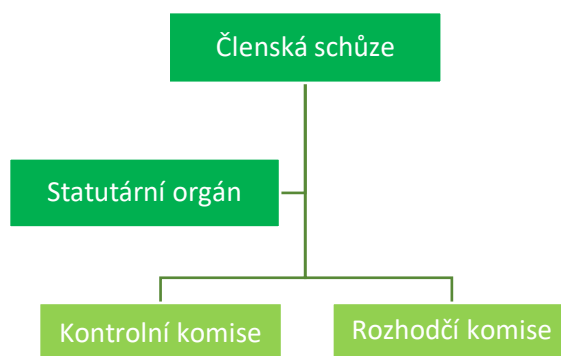
- Název
- Sídlo dané organizace
- Účel vzniku
- Práva a povinnosti jednotlivých členů
- Určení statutárního orgánu

Důležitým údajem stanov je vymezení hospodářské činnosti daného spolku. Obecně se tato činnost dělí na hlavní a vedlejší a v případě spolku je důležité, aby hlavní činnost nevykazovala výdělečnou činnost. To je možné pouze v činnosti vedlejší. Další údaje jako: výše členských příspěvků či různé

postupy při vyloučení člena, zrušení spolku apod. jsou pouze dobrovolné a stanovy je tedy nemusejí obsahovat (Čáslavová, 2020 stránky 64-65).

Tato právní forma rozeznává několik typů členství v organizaci. Záleží na daném spolku, které druhy bude ve své organizaci používat. Je však zapotřebí přesně popsat úlohu a práva jednotlivých typů. Velkým ulehčením je pro spolek také zavést evidenci všech jeho příslušníků. Toto rozhodnutí může totiž společnosti ulehčit spoustu práce, například té administrativní. Seznam je také možné zveřejnit, ale k tomu je zapotřebí souhlas všech zúčastněných stran. V případě, kdy by některý z členů nesouhlasil s uveřejněním jeho jména na seznamu, tak může spolek uveřejnit tento seznam jako tzv. neúplný. V tu chvíli musí však tuto skutečnost uvést na pravou míru (Štědroň, a další, 2021).

Schéma 3 Obecná struktura spolku



Zdroj: vytvořeno podle (Štědroň, a další, 2021)

1.3 Společnost s ručením omezeným

Poslední zmíněnou právní formou je společnost s ručením omezeným, jejíž zkratka s.r.o. se často vyskytuje v názvech jednotlivých obchodních korporací.

Tato společnost se řadí mezi kapitálové společnosti, i když má některé charakteristické znaky společnosti osobní. U této právní formy lze pozorovat také větší volnost, co se týče organizace společnosti. Někdy tato volnost a flexibilita mohou vést k nepříjemným zmatkům ve vedení organizace. Proto je důležité, aby všichni společníci znali obsah společenské smlouvy, která se zabývá také právy a povinnostmi všech jejích členů (Josková, a další, 2015). Moravec a Andreisová (2021) uvádějí následující znaky jako charakteristické pro tento typ společnosti:

- Minimálně jeden zakladatel
- Členem může být fyzická i právnická osoba

- Ručení za dluhy ve výši nesplaceného vkladu
- Vkladová povinnost společníků
- Tvorba základního kapitálu

Každý společník může mít jinak velký podíl na společnosti. To se odvíjí od výše kapitálu, který do dané společnosti při jejím založení vložil. Jedná se tedy o velmi zásadní částku, která může ovlivnit společníkovo počínání v organizaci. Od výše podílu se totiž odvíjejí práva a povinnosti všech členů. Všechny důležité informace jako údaje o společnících, popis jednotlivých podílů, výše základního vkladu či informace o jednatelích je možné nalézt v již zmíněné společenské smlouvě nebo zakladatelské listině. Sepsání takové smlouvy je pouze prvním krokem k založení. Společnost je založena až ve chvíli, kdy je zapsána do obchodního rejstříku (Moravec, a další, 2021).

Josková, Šafránek, Čouková, Pravda a Pravdová (2015) dodávají, že se jedná o jednu z nejvíce užívaných právních forem na území České republiky a každým rokem počet těchto společností roste.

2 Profesionální fotbalový klub

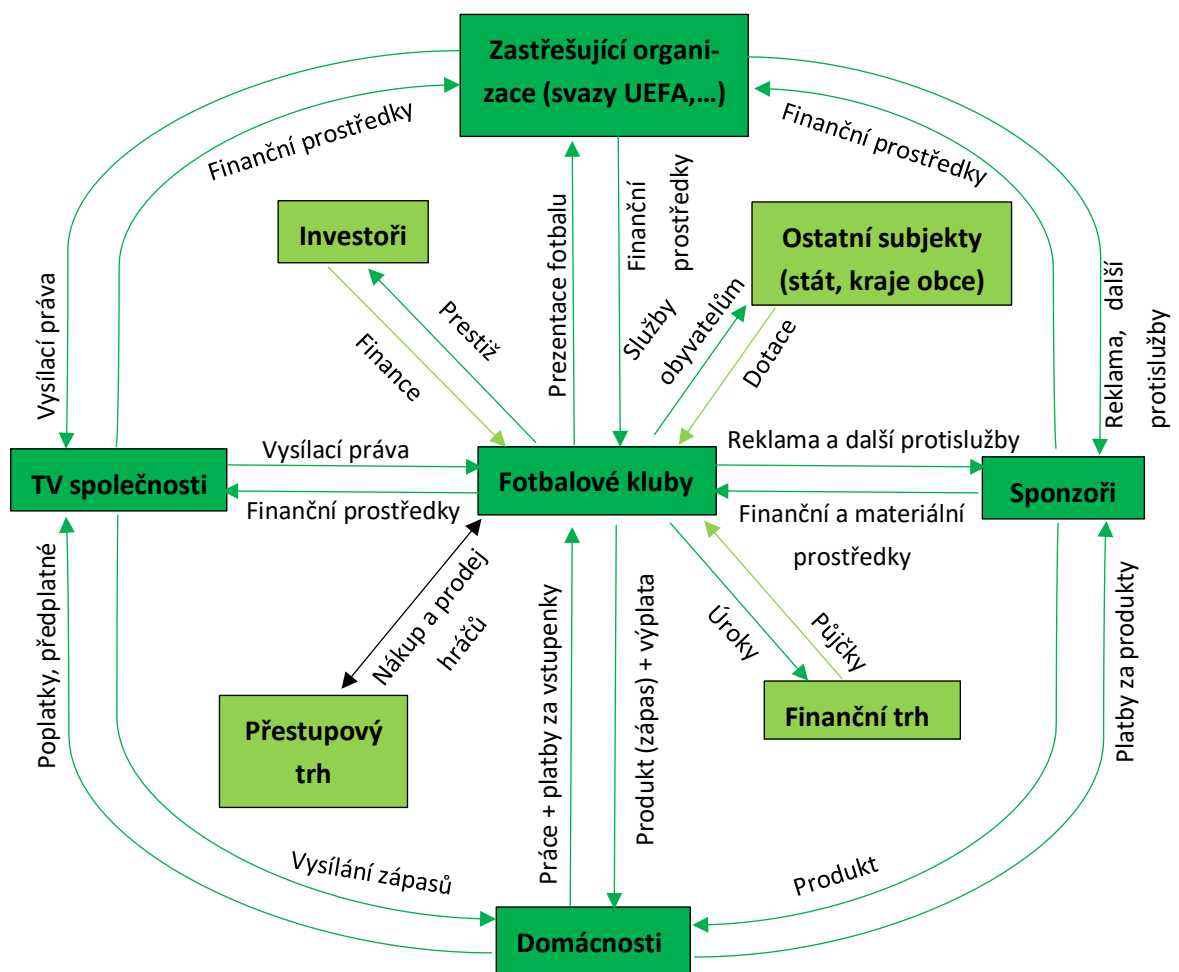
Jelikož se praktická část zaměřuje na fotbalové kluby, tak se budeme dále zabývat pouze profesionálními kluby v tomto sportovním odvětví.

Fotbal se řadí mezi nejpopulárnější sporty v České republice, jak z pohledu diváckého publika, tak i co se týče počtu registrovaných členů ve fotbalových klubech. Velké sportovní kluby, které hrají profesionální fotbal se v České republice přeměnily na podnikatelské subjekty. Stejnou proměnou pak prošla většina profesionálních sportovních klubů v Evropě (Laine, a další, 2017 stránky 83-86). Podle Čáslavové (2020 str. 57) se tyto kluby zakládají především jako akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným a řídí se, stejně jako ostatní společnosti s touto právní formou, zákonem o obchodních korporacích. Model akciové společnosti je více rozebrán v první kapitole této práce, jelikož všechny analyzované sportovní kluby mají tuto formu. Obecně lze tedy profesionální klub definovat jako podnik, který je založen za účelem tvorby zisku a mezi jehož hlavní cíle patří také maximalizace užitku (Šíma, 2019 str. 17).

Šíma (2019 stránky 16-17) dále uvádí, že prostředí, v kterém se profesionální sportovní kluby pohybují, se dá popsat jako velmi specifické. Pokud bychom se totiž bavili o konkurenci, což jsou v tomto případě ostatní kluby hrající stejnou soutěž, tak bychom nemohli vycházet ze standardní teorie,

kteřá se zabývá konkurenčními trhy. V té se totiž předpokládá, že cílem každé firmy je získat dominantní pozici na trhu a zbavit se tak firem, které jí ohrožují neboli jí konkurují. V prostředí profesionálních sportovních klubů to funguje však jinak. Zde jsou totiž kluby, jak konkurenty na poli sportovním, tak spolu musí umět kooperovat. Musí umět spolupracovat ve věcech, které se týkají organizování ligové soutěže jako je např.: vyjednávání ohledně sponzorských smluv či prodej vysílacích práv televizním stanicím. Dalším rozdílem je také to, jak kluby pohlíží na vyšší výdaje či ztráty. Tyto aspekty budou dále rozebrány v podkapitole o cílech sportovního klubu a budou tématem i v praktické části. Fotbalový klub na profesionální úrovni se v průběhu vykonávání své činnosti dostává do kontaktu s různými institucemi, společnostmi, svazy apod. Níže uvedené schéma zobrazuje všechny významné subjekty a trhy, které ovlivňují fungování zmíněného klubu. Schéma popisuje všechny podstatné peněžní toky, které jsou v rámci činnosti klubu realizovány.

Schéma 4 Model fungování profesionálního fotbalového klubu



Zdroj: vytvořeno podle (Šíma, 2019)

Největší vliv na činnost klubu mají televizní společnosti, sponzoři, zastřešující organizace a v neposlední řadě domácnosti. Jejich vztah ke klubu je velmi podstatný. Každý z těchto subjektů poskytuje společnosti finanční a materiální prostředky. Podle Novotného (2011) jsou to právě sponzoři, kteří jsou díky své míře dopadu na společnost významným subjektem. Hlavním důvodem je výše příjmů, které se klubům od sponzorů dostává. Tyto částky tvoří ve většině případů majoritní část příjmů společnosti. Příjmům klubu a jejich členění se bude dále věnovat podkapitola 2.2.

Významné jsou v tomto koloběhu také domácnosti. Příslušníci domácností zakupují od klubu vstupenky či permanentky. Předmětem jejich prodeje jsou fotbalové zápasy organizované daným klubem. Není to však jediné, co členové domácností fotbalovým klubům nabízí. Určitá část domácností nabízí i výrobní faktor práce, za který jim náleží peněžité plnění a odměny (Šíma, 2019).

2.1 Cíle profesionálního fotbalového klubu

Co se týče volby základních cílů klubu, tak zde existuje na toto téma více názorů. Čáslavová (2020 str. 72) uvádí, že co se týče obsahu, tak většina sportovních klubů má základní cíle zvolené podobně, a to i přesto, že mohou působit v jiném sportu. Rozdílná bude však strategie, kterou si daný klub zvolí pro jejich dosažení a fotbalové kluby tedy nejsou výjimkou.

Dále budeme tedy vycházet z níže uvedeného rozdělení podle Čáslavové (2020 str. 41):

- Sportovní cíle
- Ekonomické cíle
- Sociální cíle

Sportovní cíle

Každý klub si stanovuje cíle podle svých výkonnostních a ekonomických možností. Tudíž není možné, aby měly kluby cíle úplně stejné. Cíle se také liší podle toho, jakou soutěž daný klub hraje. Pokud tým působí v nějaké z nižších soutěží, tak jeho sportovním cílem může být například postup do soutěže vyšší. Pokud však hraje 1. českou fotbalovou ligu, tak žádný z klubů si takovýto cíl stanovit nemůže, jelikož není kam v rámci soutěžního systému České republiky postoupit. V této soutěži si mohou kluby stanovit sportovní cíle jako např: umístění na postupových příčkách do evropských pohárů, postup do nadstavbové části ligy, nebo také výhra ligového titulu. V neposlední řadě je důležité zmínit sportovní cíle, které se týkají mladých talentů a jejich rozvoje. Je důležité se

zaměřit na podporu mladých hráčů, kteří mohou být pro klub velkým přínosem do budoucnosti (Šíma, 2019 str. 21).

Ekonomické cíle

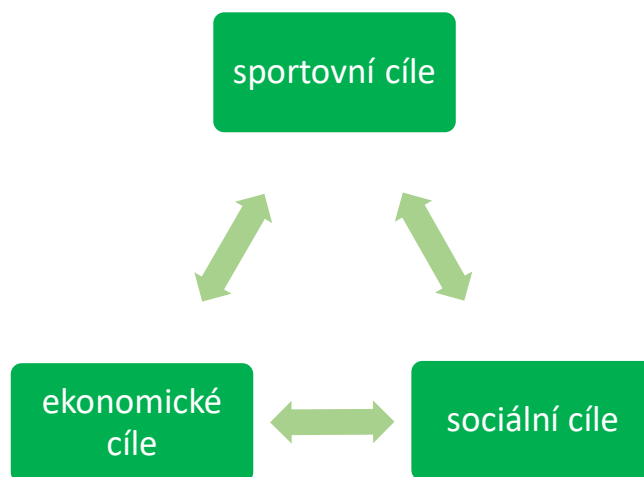
Stanovit si ekonomické cíle je pro každý klub velmi zásadní. To se týká, jak pokrytí rozpočtu na nadcházející sezónu, tak i zajištění finančních zdrojů pro správný chod klubu v budoucnosti. Dále si může klub stanovit ekonomické cíle jako např.: nákup nových hráčů, obměna realizačního týmu, rekonstrukce fotbalového stadionu apod. (Štědroň, a další, 2021 str. 143). Šíma (2019 str. 21) totiž v této souvislosti zdůrazňuje, že: „jistým specifíkem tohoto prostředí je skutečnost, že zvyšování výdajů je kluby vnímáno jako investice, která má v budoucnu zajistit vyšší příjmy“.

Sociální cíle

Sociální cíle jsou poslední skupinou cílů, kterou by si každý klub měl stanovit před nadcházející sezónou či určitým obdobím, jehož délku si sám stanoví. Předmětem těchto cílů jsou především fanoušci. Lidé, kteří fandí danému klubu, chodí na zápasy a kupují si klubové dresy, šály a další předměty. I v současné době by totiž měl fotbal především lidi bavit, zanechávat v nich hezké vzpomínky, vytvářet komunitu. V dnešní době již nevyjadřují fanoušci svoji podporu jen na stadionu. S nástupem sociálních sítí se snaží kluby touto cestou budovat svoji image a povědomí. Sociální sítě se tak staly hlavním prostředkem komunikace mezi klubem a jeho příznivci (Šíma, 2019 str. 21).

Šíma (2019 str. 22) dále uvádí, že mezi těmito cíli existuje určitá provázanost, jak je znázorněno na obrázku níže. V praxi to znamená, že pokud tým dosáhne sportovního úspěchu a splní si tím zadaný sportovní cíl, tak se to odrazí i na jeho ekonomických a sociálních cílech. Může to totiž znamenat navýšení příjmů ve formě prize money za splnění daného sportovního cíle nebo to také může ovlivnit ceny hráčů při jejich následném prodeji. Takovýto sportovní úspěch může přilákat více fanoušků na stadion či na jejich sociální cíle, což může být pro klub cílem sociálním. Zároveň splnění tohoto sociálního cíle může přispět klubu k nárůstu příjmů v podobě navýšení prodeje vstupenek či klubových předmětů ve fanshopu či na webových stránkách.

Schéma 5 Propojení cílů profesionálního sportovního klubu



Zdroj: vytvořeno podle (Šíma, 2019)

2.2 Hospodaření profesionálního fotbalového klubu

Podle Synka (2011 str. 134) je jedním z hlavních cílů podniku maximalizace zisku. Tento cíl si klade samozřejmě i vedení jednotlivých klubů. Ne však všichni jsou schopni ho dosáhnout. Často se ve fotbalové historii můžeme setkat s kluby, které díky špatnému finančnímu řízení končily ve ztrátě a například spadly do dluhových pastí. Byl to výsledek vysokého zadlužování, jehož cílem bylo dosáhnoutí sportovního úspěchu (Novotný, 2005). Tomuto problému se začala věnovat i UEFA, která zavedla pro kluby finanční fair play, které bude rozebráno v jedné z podkapitol.

Rozdíl mezi jednotlivými evropskými ligami je v určitých případech výrazný, a to jak ze sportovního, tak i z ekonomického hlediska. Ligy se liší svou kvalitou, popularitou a také rozdílným finančním zázemím (Šíma, 2019 str. 47). UEFA vytvořila žebříček, který porovnává kluby napříč evropskými zeměmi a hodnotí jejich úspěšnost v evropských pohárových soutěžích za posledních 5 let. Ze statistik je jasné, že nejlepší fotbal se hraje v Anglii, Španělsku, Německu, Itálii a Francii. Kluby v těchto zemích mají k dispozici mnohem větší finanční prostředky než například kluby v České republice. Ta se v žebříčku UEFA umístila na 15. místě (UEFA, 2023). Jak uvádí Šíma (2019 stránky 47-48), tak jsou to právě finanční zdroje, které určují, kdo bude mít na hřišti větší konkurenční výhodu. Tu mají momentálně kluby z nejbohatších lig a v nejbližších letech se tento trend měnit nebude. Utěšujícím zjištěním je pro kluby fakt, že každým rokem mohou pracovat s větším objemem prostředků, jelikož položka příjmů se každým rokem zvyšuje. To má vliv však i na výdaje, jejichž trend v posledních letech také roste.

Mezi hlavní indikátory hospodaření se řadí právě příjmy, výdaje a výsledek hospodaření. Jsou důležitým podkladem pro rozhodování vlastníka či odpovědných osob o dalším směřování podniku.

2.2.1 Příjmy

V dalších podkapitolách budou rozebrány možné kategorie příjmů, kterých může každý klub dosáhnout. Scholleová (2017) definuje příjmy jako finanční prostředky, které společnost reálně obdrží a nezáleží na tom, jak dané příjmy vznikají. Řadí se sem totiž i peněžní prostředky, které nejsou výsledkem hospodaření. Následující rozdělení příjmů je dle UEFA.

Příjmy z prodeje vysílacích práv

Placené televizní kanály nastartovaly na začátku 21.století novou éru sportovního diváctví. Během posledních dvou desetiletí se tak příjmy z prodeje vysílacích práv staly jednou z nejdůležitějších složek financování profesionálního sportu (Šíma, 2019). V evropském fotbale existují dva modely držení vysílacích práv. Liší se tím, kdo je majitelem daných práv. Ve většině zemí, stejně tak jako v České republice je vlastníkem národní ligová asociace, která dojednává smlouvy o tom, jaké televizní kanály budou vysílat ligové zápasy. Tento model by měl eliminovat možné ostré střety mezi konkurencí. Konkurencí se v tomto případě myslí kluby, pro něž je příjem z vysílacích práv velmi zásadní složkou hospodaření. V některých evropských ligách jsou i přes toto riziko k jednání přizvány. V zemích jako je Španělsko či Itálie vedou dokonce tato obchodní jednání pouze kluby, a to samy za sebe (Andreff, a další, 2003).

V České republice je vlastníkem vysílacích práv, partner LFA, společnost Pragosport. Ta nadále rozhoduje o tom, komu daná práva prodá. Poslední roky lze sledovat nejvyšší fotbalovou ligu na O2 TV Sport, která je placenou televizní stanicí. Do budoucna by se tato skutečnost měla změnit a o vysílací práva by se mělo soutěžit. I když je to správný postup, poslední roky tomu tak nebylo a práva byla přiřazena automaticky (Mádl, 2022).

Příjmy ze sponzoringu a jiných komerčních aktivit

Dalším zásadním zdrojem příjmů fotbalového klubu je v dnešní době sponzoring a další aktivity s tím spojené. Jedná se o stále se zvyšující tok možných příjmů pro klub. Novotný (2010 str. 116) definuje sponzoring jako oboustrannou dohodu mezi poskytovatelem finančních či materiálních prostředků a osobou či společností poskytující možnost získání výhody v konkurenčním boji. Výhody komerčního charakteru jako je např. reklama. Čáslavová (2020 str. 176) řadí sportovní kluby mezi organizace, které mají běžně snahu zajistit finanční či materiální prostředky pro veškeré činnosti spojené s klubem. Za tuto službu nabízejí sponzorovi produkty či služby spojené nejen s jejich sportovní

činností. Novotný (2011) však uvádí, že zájem sponzorů se odvíjí od výkonů daného klubu a také jeho popularity. Čím tedy úspěšnější a známější klub, tím větší pravděpodobnost získání vyššího obnosu prostředků pro vedení klubu. Důležité jsou také v tomto směru vyjednávací schopnosti daného obchodního týmu.

Momentálně je u sponzorů fotbalových klubů největší zájem o umístění jejich loga na dres daného týmu. V případě úspěšných klubů platí sponzoři velké částky, za to, aby byly jejich „shirt sponsor“ (Šíma, 2019 stránky 55-56). Podle UEFA nemělo na začátku sezony 2022 pouze 12 % týmů z nejvyšších fotbalových soutěží hlavního sponzora dresů.

Obrázek 1 Ukázka umístění reklamy na dresu



Zdroj: převzato od (UEFA, 2022)

Mezi další komerční aktivity lze řadit například prodej zboží s logem klubu neboli merchandising. V dnešní době se v klubovém fanshopu nachází velký sortiment výrobků, od oblečení až po kuchyňské pomůcky. Největší příjmy z tohoto zboží generují kluby ve většině případů z prodeje dresů (Šíma, 2019 str. 57)

Příjmy z prodeje vstupného

V dřívějších letech byly tržby z prodeje vstupenek největší složkou kategorie příjmů. Za poslední roky se tento fakt změnil, i přes to ale jsou finanční prostředky z prodeje vstupného zásadní položkou. To se potvrdilo i v době koronavirové krize, kdy se fotbalové zápasy odehrávaly bez diváku. Kluby poté ve svých výročních zprávách uváděly finanční dopady způsobené touto situací. V tomto období to byly právě menší kluby, které se mohly potýkat s existenčními problémy. Divácká návštěva totiž přináší klubu i další příjmy spojené s návštěvou stadionu jako např. zakoupení občerstvení či klubových předmětů (Deloitte, 2021).

Příjmy od UEFA

Peníze, které jsou udělovány klubu za jeho sportovní výkony v soutěžích organizovaných Unií evropských fotbalových asociací. Tak by velmi zjednodušeně šlo definovat tuto kategorii příjmů, která v některých případech dokáže ovlivnit i finanční výkonnost klubu. Asociace odměňuje kluby, které se danou sezónu účastnily Ligy mistrů (UEFA Champions League), Evropské ligy (UEFA Europa league) nebo Konferenční ligy (UEFA Europa Conference League). Výše odměny se odvíjí od toho, jak byl daný klub po dobu svého působení v soutěži úspěšný a v které z těchto tří soutěží byl účastníkem (Šíma, 2019 str. 64). Peněžní bonusy může dokonce získat i klub, který se do hlavních soutěží neprobojoval. O takových případech rozhoduje sama asociace. Cílem tzv. solidarity payments je podpora mládežnických programů (UEFA, 2019)

Příjmy z prodeje hráčů

Další významnou položkou této kategorie jsou příjmy z transferu hráčů. K prodeji hráče může dojít v předem daném období stanoveném fotbalovou asociací. Ve fotbale rozeznáváme pojmy jako letní přestupové okno a zimní přestupové okno. Jedná se o období v sezóně, kdy je hráči umožněno přestoupit do jiného klubu. Termíny těchto oken se odvíjí od profesionálních soutěží a jejich harmonogramu. Je tedy běžné, že se termín přestupových oken v jednotlivých zemích liší. Obvykle však končí ve stejný den (Sogut, a další, 2018). Stejně tak, jak se v těchto obdobích hráči prodávají, tak se i nakupují. Často se kluby nacházejí v situaci, kdy jejich výdaje v přestupovém období převyšují příjmy z prodejů. Důležitou položkou pro vedení klubu a jejich finanční hospodaření je tedy tzv. bilance transferů (Šíma, 2019).

Mezi kluby, které každé přestupové okno generují vysoké výdělků za prodej hráčů, jsou často ti, kteří se zaměřují na talentovanou mládež. Výchova a rozvoj talentovaných fotbalistů od útlého věku přináší možné lukrativní příjmy v budoucnosti, které mohou klubu pomoci zajistit finanční zdraví a dlouhodobou prosperitu klubu (Sogut, a další, 2018).

Kluby mohou generovat peníze z přestupu hráče i ve chvíli, kdy klub není součástí daného transferu. Mezinárodní federace fotbalových asociací dále jen „FIFA“ umožňuje získat finanční odměnu klubu, který se podílel na fotbalovém vývoji a výchově hráče, který je předmětem daného přestupu. Finanční odměnou se v tomto případě myslí určitý podíl z přestupové částky. V českých kruzích se této finanční odměně přezdívá „výchovné“ a má na něj nárok klub, který se podílel na rozvoji tohoto hráče ve věku 12-23. Tento nárok může daný klub uplatnit ve chvíli, kdy hráč přestoupí do profesionálního fotbalového klubu, anebo učiní svůj první mezinárodní přestup. Stát se tak ale musí v daném věkovém limitu (FIFA, 2022).

Jiné příjmy

Mezi další možné peněžní toky, které může klub získat jsou podle Bartoška příspěvky od veřejných zařízení jako jsou státní agentury, ministerstva, kraje či regiony. Dále klubům pomáhají i příspěvky a dotace fotbalových asociací a svazů, pod které spadají (Bartošek, 2017).

2.2.2 Výdaje

Dalším důležitým ukazatelem finančního hospodaření je přehled výdajů klubu. Podle Růčkové (2019) jsou výdaje reálné úbytky veškerých finančních prostředků. Tyto výdaje jsou sledovány společně s příjmy ve Výkazu cash flow, který je jedním z hlavních účetních dokumentů a zabývá se reálnými peněžními toky klubu. Podle Šímy (2019) výdaje profesionálních sportovních klubů s každým dalším rokem rostou. Příčinou tohoto rostoucího trendu jsou z velké části narůstající příjmy. Kluby generují více peněz ze své činnosti, a tím pádem mají k dispozici větší část finančních prostředků, s kterou mohou dále pracovat. Níže jsou uvedeny tři výdajové kategorie, které zásadním způsobem ovlivňují finanční řízení profesionálního fotbalového klubu.

Výdaje na mzdy

Do této skupiny spadají všechny osoby, které jsou určitým způsobem zainteresovány v klubu. Řadí se sem samotní hráči, realizační tým, personál spravující stadion a v neposlední řadě administrativní oddělení, které se stará o chod klubu (Šíma, 2019). Na profesionální úrovni případně bezpochyby největší část výdajů na výplaty hráčů a každým rokem se vynaložená částka na tuto kategorii zvyšuje. Důvodem je i silná vyjednávací schopnost hráčů, jelikož jsou zásadním článkem klubového úspěchu. Existují kluby, které dají přednost úspěchu před finančním zdravím a ekonomickou stabilitou a navyšují hráčům mzdy, i ve chvíli, kdy se tímto krokem mohou dostat do finanční tísně (Yilancioglu, 2021).

Výdaje na provoz

Výdaje na provoz klubu by se daly rozdělit do dvou skupin, a to na fixní a variabilní. U fixních výdajů nezáleží na tom, kolik daný klub odehrál zápasů či jakou měl při těchto zápasech návštěvnost. Lze sem zařadit odpisy či správu stadionu a dalších aktiv vlastněných klubem (UEFA, 2022). Za to variabilní výdaje jsou podle Šímy (2019) těmito aspekty ovlivněny. Mezi variabilní výdaje lze řadit veškeré peněžní výlohy spojené s pořádáním domácích zápasů, s organizací výjezdů na venkovní utkání či například s marketingovou propagací.

UEFA (2022) provozní výdaje dále člení do čtyř skupin:

- Výdaje na aktiva
- Výdaje na utkání
- Komerční výdaje
- Ostatní výdaje

Výdaje spojené s organizací fotbalových utkání se během let 2019-2021 rapidně snížily. Na evropské fotbalové scéně se jednalo průměrně o propad až o 44 %. Důvodem bylo uzavření stadionů pro fanoušky z důvodu pandemie Covid-19. Restrikce v jednotlivých zemích byly během pandemie rozdílné, tudíž se značně lišily i výdaje v jednotlivých ligových soutěžích a klubech (UEFA, 2022).

S rostoucími příjmy se u většiny klubů očekávají investice do revitalizace zařízení a stadionu. Je to jeden ze způsobů zkvalitnění služeb, které klub může nabídnout, jak hráčům, zaměstnancům, tak i fanouškům.

Výdaje na nákup nových hráčů

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.2.1., tak důležitou položkou k sledování je i zde transferové saldo. Je to tedy rozdíl mezi příjmy z prodeje hráčů a výdaji na nákup hráčů. Níže je pro představu uveden přehled této bilance u prvoligových fotbalových klubů v České republice. Na první pohled můžeme vidět, že výše příjmů i výdajů je mezi těmito kluby rozdílná. Stejně tak se liší poměr finančních prostředků u jednotlivých ligových soutěží. Výše finančních prostředků, s kterými může klub manipulovat se totiž odráží v kvalitě a zajímavosti dané soutěže a jejích hráčů (Šíma, 2019).

Tabulka 2 Bilance transferů v ČR v letech 2018-2021

| Bilance transferů v ČR v letech 2018-2021 | | | |
|---|-----------|------------|-----------|
| Klub | Výdaj | Příjem | Bilance |
| SK Slavia Praha | 32.97 m € | 63.43 m € | 30.46 m € |
| AC Sparta Praha | 27.60 m € | 26.13 m € | -1.47 m € |
| FC Viktoria Plzeň | 7.22 m € | 15.10 m € | 7.89 m € |
| FK Jablonec | 2.32 m € | 9.45 m € | 7.13 m € |
| FC Baník Ostrava | 1.76 m € | 100 tis. € | -1.66 m € |

Zdroj: vlastní zpracování

Výši výdajů ovlivňuje také samozřejmě klubová strategie. V současné době se velká část klubů mimo ligy z „top 5“ soustředí na nákup mladých hráčů. Jejich cílem je totiž nakoupit talentované hráče, jež mohou kluby dále rozvíjet a následně je v budoucnu prodat ještě s větší marží. V roce 2019 tvořily přestupy mladých hráčů do 24 let dokonce přes 60 % ze všech transferů konaných kluby účastnicími se Ligy mistrů či Evropské ligy (Homewood, 2019). Důležité je také zmínit, že v sezóně mohou nastat i takové situace, které klub ovlivnit nemůže a které nelze předvídat. Přestup důležitého hráče či dlouhodobé zranění mohou výši výdajů nečekaně pozměnit.

2.2.3 Výsledek hospodaření

V předchozích kapitolách jsme se zabývali příjmy a výdaji a jejich strukturou. Pro zjištění výsledku hospodaření je však nutné znát výši výnosů a nákladů daného klubu.

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014) lze výnosy charakterizovat jako finanční prostředky, kterých podnik dosáhl veškerou svou činností během určitého časového horizontu. Na rozdíl od příjmů se do výnosů započítávají i ty peněžní částky, které ještě nebyly zaplacený. Každý výrobek, který se vydá ze skladu, veškeré zboží, které se doručí či všechny vykonané služby, které ještě nebyly zaplacený. Toto jsou všechno příklady podnikových výnosů, které nás informují o výsledcích hospodaření daného podnikatelského subjektu.

Scholleová (2017) stejně jako u výnosů, tak i zde nezáleží na tom, zda byla daná spotřeba výrobních faktorů zaplacená. Počítají se do nákladů i přes to. Tím se liší od výdajů.

Níže uvedená rovnice slouží ke zjištění výsledku hospodaření. Data pro tento výpočet lze nalézt ve Výkazu zisku a ztrát.

$$\text{Výsledek hospodaření} = \text{výnosy} - \text{náklady}$$

2.2.4 Finanční fair play

Chování profesionálních sportovních klubů je často velmi odlišné od chování podniku jako takového. Jak již bylo zmíněno v podkapitole o stanovování cílů klubu, tak vyšší výdaje znamenají pro klub ve většině případů potenciální růst v budoucnu, díky možným investicím do nových hráčů, zařízení apod. Na evropské fotbalové scéně je tak možné se setkat s profesionálními kluby, které každý rok skončí ve ztrátě a tento jev je velmi častý. Tato situace ohrožuje dlouhodobé zdraví a

životaschopnost, jak jednotlivých profesionálních klubů, tak i celého evropského fotbalu. Z tohoto důvodu v roce 2010 představila Unie evropských fotbalových asociací nový koncept založený na finančním fair play, jehož záměrem je zlepšit finanční standardy. Tento koncept má totiž za cíl omezit zbytečné utrácení i více regulovat platy hráčů. Jedním z pravidel tak je, že klubové výdaje nesmí opakovaně přesahovat klubové příjmy. Kluby jsou tak donuceny k větší finanční zodpovědnosti, která obnáší například včasné uhrazování závazků (UEFA, 2010).

Šíma (2019 stránky 35-36) uvádí, že tato pravidla musí dodržovat všechny kluby, které jsou součástí soutěží konaných pod hlavičkou UEFA nebo se v budoucnu chtějí těchto soutěží účastnit. Cílem těchto opatření je tedy nastolit změnu v evropském klubovém fotbale a pomoci jednotlivým klubům dosáhnout lepší úrovně finančního zdraví. V tu chvíli nebudou ohroženy ani klubové soutěže UEFA, jelikož i na ně by měla tato negativní situace vliv.

Důležité je také zmínit, že pokud určitý klub nedodrží pravidla, která UEFA stanovila, tak je na samotné organizaci rozhodnout, jak velký disciplinární trest mu uloží (UEFA, 2015). Procházka (2012) zmiňuje, že například trest v podobě odebrání licence pro účast v soutěžích UEFA může klubu způsobit nemalé ztráty z ekonomického hlediska. Finanční odměny za účast v těchto soutěžích jsou totiž jednou z důležitých složek příjmů daného klubu.

Do problémů s finančním kontrolním orgánem organizace UEFA se dostal opakovaně i český klub AC Sparta Praha. Ten byl vyšetřován pro nedodržení stanovených pravidel, a to hned několikrát během poslední dekády. V žádném ze zmíněných případů však nebyl potrestán a vždy byl očištěn. Podnětem pro dané vyšetřování bylo opakované generování ztráty na konci hospodářského roku (ČTK, 2015)

3 Souhrnné ukazatele hodnocení podniku

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017) uvádějí, že pod pojmem souhrnné ukazatele se myslí bankrotní a bonitní modely, které jsou součástí finanční analýzy podniku. Ta hodnotí všechny oblasti hospodaření nejdříve zvlášť a pak se snaží hledat mezi jednotlivými oblastmi určité souvislosti. K tomu jsou určeny například ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Ve finanční analýze se však můžeme setkat i právě s ukazateli souhrnnými, díky nimž je možné zhodnotit finanční situaci podniku mnohem rychleji. Po vypočtení jednoho ukazatele už lze totiž konstatovat, jak se podniku vede, či spěje k bankrotu. Všechna potřebná data k aplikaci těchto modelů má k dispozici právě

daná firma. Ta ví tedy nejlépe v jaké finanční situaci se nachází. Jsou tu však i další zainteresované strany, které zajímá, jak se podniku daří z finančního hlediska. Mezi tyto druhé strany lze zařadit banky, dodavatele, investory či zákazníky (Čámská, 2012). A právě tyto souhrnné ukazatele, které umí včasné upozornit na špatnou situaci, budou v dalších podkapitolách více popsány a rozebrány.

3.1 Bankrotní modely

První skupinou modelů, které si zde představíme jsou modely bankrotní, jejichž hlavním úkolem je upozornit uživatele na možnost blížícího se bankrotu. Tyto modely mají tedy takovou predikční funkci (Růčková, 2019). Podle Scholleové (2017) jsou využívány převážně věřiteli, pro které je to způsob, jak zjistit, zda je daný podnik likvidní a je schopný dostát svým závazkům. Je však důležité zmínit, že bankrotní modely neobjevují skutečnost, která by se stala ve finančním hospodaření podniku přes noc. Každá firma vykazuje různé příznaky krachu několik měsíců či roků dopředu. Smyslem bankrotních modelů je o nich dosti dopředu informovat. Takovýchto bankrotních modelů existuje celá řada. Některé typy jsou oborově zaměřeny, některé se specializují na určité trhy a další jsou zas přizpůsobené konkrétním vlastnostem jednotlivých společností. (Rejnuš, 2014 stránky 286-290).

Z bankrotních modelů se budeme dále více věnovat především Tafflerově modelu, Indexu IN05 a Altmanově modelu.

3.1.1 Tafflerův model

Je známo, že první verze Tafflerova modelu vznikla již v roce 1977 a byla určena pro analýzu průmyslových společností. Zabývá se čtyřmi klíčovými oblastmi a těmi jsou: ziskovost, pracovní kapitál, likvidita a finanční riziko (Bärbuță-Mișu, a další, 2020). V dnešní době se používají dvě verze Tafflerova modelu, a to verze původní a verze modifikovaná. Výpočet této novější verze se liší jen v posledním ukazateli, kde nás zajímá podíl tržeb na celkových aktivech (Růčková, 2019).

Dále se budeme věnovat jen verzi modifikované, jelikož bude použita při výpočtech v praktické části. Její výpočet vypadá takto:

$$Z = 0,53 \times R_1 + 0,13 \times R_2 + 0,18 \times R_3 + 0,16 \times R_4$$

Níže je uveden přesný popis jednotlivých položek, které jsou součástí vzorce:

$$R_1 = EBT / \text{krátkodobé závazky}$$

$$R_2 = \text{oběžná aktiva} / \text{cizí kapitál}$$

$$R_3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva}$$

$$R_4 = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Takto vypadají výsledné hodnoty Tafflerova modelu:

Tabulka 3 Výsledné hodnoty pro Tafflerův model

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|------------------|---------------------------------|
| $Z > 0,3$ | Malá pravděpodobnost bankrotu |
| $Z < 0,2$ | Vysoká pravděpodobnost bankrotu |

Zdroj: vytvořeno podle (Sedláček, 2011)

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedené intervaly, podle kterých uživatel tohoto modelu pozná, v jaké fázi se analyzovaný podnik nachází. Pokud je v případě tohoto modelu vypočtená hodnota větší než 0,3, tak je možné konstatovat, že se jedná o podnik solventní a není ohrožen bankrotem. Pokud však je její skóre nižší než 0,2 tak je velmi pravděpodobné, že se bude v blízké budoucnosti potýkat s finanční tísň, jelikož se nachází v rizikové oblasti (Bärbutž-Mišu, a další, 2020).

3.1.2 Index IN05

Ve 20. století byl sestrojen model, který je také nazýván jako index důvěryhodnosti. Důvod pro tento název je prostý. Jde o model, který má za cíl určit, zda firma vytváří hodnotu, zda je finančně zdravá a zda tedy působí důvěryhodně. V průběhu let vzniklo několik modelů, a to například model věřitelský (IN95), model vlastnický (IN99) a v neposlední řadě index IN01. Ten je takovým souhrnem dvou předchozích modelů. V roce 2005 však nastala další úprava tohoto indexu, která obsahovala změnu váhy jednoho z ukazatelů. Nová modifikovaná verze se nazývá IN05 a je opět spojením předcházejících modelů (Růčková, 2019). Podle autora Pražáka (2021) se tato varianta zaměřuje na předpověď finanční krize a na schopnost vytvářet hodnotu. Mezi jeho největší výhody se řadí hlavně přizpůsobení českému prostředí a vysoká pravděpodobnost stanovení reálné ekonomické situace. Dalšími výhodami je především rychlost výpočtu a její nenáročný výpočet, které je zapříčiněno také tím, že všechna data, která jsou k výpočtu potřebná, se dají veřejně dohledat (FinAnalysis, 2021).

Rovnice pro již zmíněný index a složení jednotlivých poměrových ukazatelů vypadá takto:

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

$$X_1 = \text{aktiva/cizí zdroje}$$

$$X_2 = \text{EBIT/nákladové úroky}$$

$$X_3 = \text{EBIT/aktiva}$$

$$X_4 = \text{výnosy/aktiva}$$

$$X_5 = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$$

Růčková (2019) upozorňuje na fakt, že nízká hodnota zadlužení může ovlivnit ukazatel X_2 . Vysoká hodnota tohoto ukazatele by pak mohla mít na svědomí ovlivnění výsledné hodnoty indexu. Proto se doporučuje u těchto případů dosadit za hodnotu ukazatele hodnotu 9.

Ohodnocení výsledných hodnot je u indexu IN05 následující:

Tabulka 4 Výsledné hodnoty pro index IN05

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|------------------|-----------------|
| IN05 < 0,9 | Netvoří hodnotu |
| 0,9 < IN05 < 1,6 | „šedá zóna“ |
| IN05 > 1,6 | Tvoří hodnotu |

Zdroj: vytvořeno podle (Scholleová, 2017)

Autorka Scholleová (2017 str. 193) uvádí, že hraniční hodnotou pro rozpoznání bonitního podniku je hodnota 1,6. Bonitním podnikem se myslí stav, kdy společnost vytváří hodnotu a je po finanční stránce stabilním. Nejistým stavem je naopak moment, kdy podnik vykazuje nejasné znaky o výkonnosti podniku. V tu chvíli není zřejmé, jak se firmě daří, jelikož nelze s jistotou říct, zda se firma blíží k bankrotu či nikoliv. Tento stav je nazýván „šedá zóna“ (Vochozka, 2020)

3.1.3 Altmanova analýza

Do skupiny bankrotních modelů dále patří tento hojně využívaný Altmanův model, který je konstruován z indexů, jejichž propočítání nám slouží k určení finančního zdraví daného podniku. Tento model byl prvním statistickým modelem určeným k posouzení finančního bankrotu. Jeho výpočet je složen z již zmíněných indexů, které jsou vytvořeny z poměrových ukazatelů. Každý z indexů má poté přidělenou jistou váhu (Růčková, 2019 str. 81). Podle Vochozky a Rouska (2010) existují čtyři verze tohoto modelu, kdy každá varianta lze aplikovat na jiný druh podniku. Jednotlivé varianty se liší, jak složením ukazatelů, tak i přidělenými váhami. Varianty Altmanova modelu jsou následující:

- Verze pro akciové společnosti obchodované na kapitálovém trhu
- Verze pro akciové společnosti neobchodované na finančních trzích
- Verze pro nevýrobní společnosti
- Verze pro české společnosti

V praktické části se bude autorka zabývat analýzou fotbalových klubů. Z tohoto důvodu je níže uvedena pouze rovnice pro společnosti, které se dají charakterizovat jako nevýrobní.

$$Z = 6,72 \times X_1 + 1,05 \times X_2 + 3,26 \times X_3 + 6,56 \times X_4$$

Složení indexů a výsledné zhodnocení výkonnosti podniku podle Z“ Score:

$$X_1 = EBIT/aktiva$$

$$X_2 = \text{účetní hodnota akcií/celkové závazky}$$

$$X_3 = \text{nerozdělený zisk/aktiva}$$

$$X_4 = \text{čistý pracovní kapitál/aktiva}$$

Tabulka 5 Z-skóre pro nevýrobní podniky

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|-------------------|-----------------|
| $Z'' > 2,6$ | Finanční zdraví |
| $1,1 < Z'' < 2,6$ | "šedá zóna" |
| $Z'' < 1,1$ | Bankrot |

Zdroj: vytvořeno podle (Váchal, a další, 2013)

3.2 Bonitní modely

Bonitní modely fungují na principu bodového ohodnocení. Každá oblast hospodaření je samostatně ohodnocena, následně jsou body sečteny a díky celkovému počtu je podnik zařazen do určité kategorie. Výsledek nám hodnotí úroveň finančního zdraví dané společnosti (Knápková, a další, 2017). Na rozdíl od bankrotních modelů se v tomto případě používají zprůměrované hodnoty z dané oblasti podnikání a velkým pomocníkem jsou také teoretické informace získané analýzou. Existuje velká řada souhrnných ukazatelů, které spadají do této skupiny. Patří sem modely, které jsou schopné určit stav podniku, jak s informacemi o prostředí, v kterém se nachází, tak i bez nich. Modely, které nepracují s oborovými daty jsou více obecně založeny (Rejnuš, 2014 stránky 283-286). U bonitních modelů Scholleová (2017) uvádí, že častými uživateli jsou investoři a vlastníci. V dalších podkapitolách jsou více rozebrány tři známé modely.

3.2.1 Index bonity

Prvním z modelů, který je zde představen je index bonity, který k zjištění výsledného skóre potřebuje znát výsledné hodnoty šesti poměrových indikátorů. Tyto výsledné hodnoty je zapotřebí vynásobit s váhami, které jsou jednotlivým ukazatelům přiřazeny. Z rovnice, tak vzejde skóre, které reflektuje stav podnikového zdraví (Rejnuš, 2014 str. 284).

$$\text{Index bonity} = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$$

Jednotlivé ukazatele obsahují tyto položky:

$$X_1 = \text{cash flow/cizí zdroje}$$

$$X_2 = \text{celková aktiva /zdroje}$$

$$X_3 = \text{EBT/celková aktiva}$$

$$X_4 = \text{EBT/celkem výkony}$$

$$X_5 = \text{zásoby/celkové výkony}$$

$$X_6 = \text{celkové výkony/celková aktiva}$$

Hodnocení podnikové situace je následovné. Pokud je výsledkem indexu kladné číslo, tak to znamená také pozitivní informace pro podnik. V opačném případě znamenají záporné hodnoty finančně ohrožený podnik. Samozřejmě i u tohoto modelu platí, že čím je výsledný index nižší, tím horší je i situace, v které se společnost nachází. Pokud index dosáhne hodnoty od 0 do 1, tak nelze s jistotou konstatovat, zda je podnik finančně zdravý či ne. Jisté však je, že se v danou chvíli potýká s problémy určitého charakteru (Csikosova, a další, 2019 str. 94). Tento hodnotící klíč je níže převeden do tabulky pro lepší přehlednost.

Tabulka 6 Výsledné hodnoty pro index bonity

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|------------------|-----------------|
| (-3; -2) | extrémně špatný |
| (-2; -1) | velmi špatný |
| (-1; 0) | špatný |
| (0; 1) | určité problémy |
| (1; 2) | dobrý |
| (2; 3) | velmi dobrý |
| (3; více) | extrémně dobrý |

Zdroj: vytvořeno podle (Rejnuš, 2014)

3.2.2 Kralickův Quicktest

První verze Kralickova testu byla představena jejím autorem P. Kralickem v 90. letech 20. století. Za ty roky však i tento bonitní model prošel změnami a vznikly tak dvě varianty. Pro výpočet Kralickova Quicktestu lze použít jak prvotní verzi, tak i variantu upravenou. Je však důležité předem vědět jakou variantu, chce podnik či osoba vykonávající analýzu, použít. Ke každému z testů jsou totiž zapotřebí jiné vstupní informace (Vochozka, 2020 str. 132). Autorka zde představí pouze jednu variantu,

a to verzi novější a upravenou, která se skládá z několika kroků. Tato varianta testu obsahuje vypočtení čtyř rovnic, které jsou rozepsány níže:

$$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$$

$$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}) / \text{provozní cash flow}$$

$$R3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$$

$$R4 = \text{provozní cash flow} / \text{výkony}$$

Po vypočtení rovnic se každému výsledku přiřadí bodové ohodnocení, které je stanoveno v tabulce č. 7:

Tabulka 7 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

| | 0 bodů | 1 bod | 2 body | 3 body | 4 body |
|----|--------|--------|-----------|-----------|--------|
| R1 | <0 | 0-0,1 | 0,1-0,2 | 0,2-0,3 | > 0,3 |
| R2 | <3 | 3-5 | 5-12 | 12-30 | > 30 |
| R3 | <0 | 0-0,08 | 0,08-0,12 | 0,12-0,15 | > 0,15 |
| R4 | <0 | 0-0,05 | 0,05-0,08 | 0,08-0,1 | > 0,1 |

Zdroj: vytvořeno podle (Růčková, 2019)

Každá rovnice má tedy přiřazené body, které jsou následně použity k dalším výpočtům. Ke zjištění celkové situace je totiž podle Růčkové (2019) zapotřebí provést další výpočty. Těmi je dosažení do třech po sobě jdoucích rovnic. Poslední z nich je rovnice výsledná, díky které se dozvíme hodnotu, která vypovídá o životaschopnosti podniku.

Rovnice pro další část testu vypadají takto:

$$\text{Finanční stabilita} = (\text{bodové ohodnocení R1} + \text{bodové ohodnocení R2}) / 2$$

$$\text{Výnosová situace} = (\text{bodové ohodnocení R3} + \text{bodové ohodnocení R4}) / 2$$

$$\text{Celková situace} = (\text{finanční stabilita} + \text{výnosová situace}) / 2$$

Jak již bylo výše zmíněno, tak z výsledné hodnoty, která nám vyjde dosazením do rovnice o celkové situaci, zjistíme ohodnocení podniku. Oproti ostatním modelům je hodnocení podniku o trochu rozsáhlejší. Ve většině případů tyto modely informují o tom, zda je podnik bankrotní, bonitní, anebo jeho stav není zcela zřejmý. U této upravené verze Rychlého Kralickova testu se podnik hodnotí jako velmi slabý, špatný, průměrný, dobrý či velmi dobrý. Pro rychlou identifikaci ekonomického stavu podniku by toto hodnocení mělo být dostačující (Vochozka, 2020 str. 134)

Tabulka 8 Výsledné hodnoty modifikované verze Kralickova Quicktestu

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|------------------|--------------|
| <3,5; 4> | velmi dobrý |
| <2,5; 3,5> | dobrá |
| <1,5; 2,5> | průměrný |
| <0,5; 1,5> | špatný |
| <0; 0,5) | velmi slabý |

Zdroj: vytvořeno podle (Vochozka, 2020)

3.2.3 Tamariho model

Ekonom Meir Tamari vytvořil v 70. letech 20. století model bankrotního charakteru, který je založen na jednoduchém bodovém ohodnocení. Model obsahuje různé indexy, které jsou brány jako indexy finančního zdraví analyzovaného podniku. Jednou z předností pro uživatele je snadná použitelnost. To však na druhou stranu vypovídá o možném subjektivním pojetí tohoto modelu (Csikosova, a další, 2019 str. 91) Růčková (2019 str. 90) uvádí, že se tento model skládá z šesti rovnic, z čehož se každá zaměřuje na jiný aspekt finančního zdraví. Ke každému výsledku rovnice jsou přiřazeny body, které se následně musí sečíst. Z tohoto bodového ohodnocení vzejde informace o momentální ekonomické situaci. Autor Vochozka (2020 str. 126) vidí další výhodu, a to je možnost univerzálního použití tohoto modelu. Obor podnikání není v tomto případě klíčový.

Zmíněné rovnice, které jsou součástí Tamariho modelu vypadají následovně:

$$T_1 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí kapitál}$$

$$T_2 = \text{EAT} / \text{celková aktiva}$$

$$T_3 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé dluhy}$$

$$T_4 = \text{výrobní spotřeba} / \text{průměrný stav nedokončené výroby}$$

$$T_5 = \text{tržby} / \text{průměrný stav pohledávek}$$

$$T_6 = \text{výrobní spotřeba} / \text{pracovní kapitál}$$

Po dosažení do rovnice, jsou podle výsledků přiřazeny jednotlivým ukazatelům body podle těchto kritérií:

Tabulka 9 Bodování výsledků Tamariho modelu

| Ukazatel | Interval hodnot | Body | Ukazatel | Interval hodnot | Body |
|----------|-------------------------|------|----------|-------------------------|------|
| T1 | 0,51 a více | 25 | T4 | Horní kvartil a více | 10 |
| | 0,41 - 0,5 | 20 | | Medián až horní kvartil | 6 |
| | 0,31 - 0,4 | 15 | | dolní kvartil až medián | 3 |
| | 0,21 - 0,3 | 10 | | Dolní kvartil a méně | 0 |
| | 0,11 - 0,2 | 5 | T5 | Horní kvartil a více | 10 |
| | do 0,10 | 0 | | Medián až horní kvartil | 6 |
| T2 | Posledních 5 let kladné | 25 | | Dolní kvartil až medián | 3 |
| | Větší než horní kvartil | 10 | | Dolní kvartil a méně | 0 |
| | Větší než medián | 5 | T6 | Horní kvartil a více | 10 |
| | Jinak | 0 | | Medián až horní kvartil | 6 |
| T3 | 2,01 a více | 20 | | dolní kvartil až medián | 3 |
| | 1,51 - 2,0 | 15 | | Dolní kvartil a méně | 0 |
| | 1,11 - 1,5 | 10 | | | |
| | 0,51 - 1,1 | 5 | | | |
| | do 0,50 | 0 | | | |

Zdroj: vytvořeno podle (Růčková, 2019)

Sečtením všech bodů vzejde hodnota, která vypovídá o výkonnosti společnosti. Hraniční hodnotou je hodnota 60. Ta udává hranici pro podnik, který vytváří hodnotu a je po ekonomické stránce zdravým. Čím je číslo vyšší, tím samozřejmě pro vedení firmy lépe. Opačnou hranicí je hodnota 30. Pokud po sečtení bodového ohodnocení jednotlivých ukazatelů společnost nedosáhne více bodů, tak je bohužel na místě konstatovat špatné finanční zdraví a možný finanční úpadek.

Tabulka 10 Výsledné hodnoty Tamariho modelu

| Výsledná hodnota | Stav podniku |
|------------------|------------------|
| (60; 100> | bonitní podnik |
| <30; 60> | "šedá zóna" |
| <0; 30) | bankrotní podnik |

Zdroj: vytvořeno podle (Kubíčková, a další, 2015)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 AC Sparta Praha fotbal, a.s.

AC Sparta Praha je pražský fotbalový klub, jehož historie sahá až do konce 19.století. Přesněji do roku 1893, kdy byl klub založen, tehdy pod názvem AC Královské Vinohrady. Během těchto 129 let dosáhla Sparta nebývalých úspěchů, díky nimž je považována za nejúspěšnější klub v dějinách českého fotbalu. Momentálně klub nastupuje v české nejvyšší fotbalové soutěži a každoročně bojuje o ty nejvyšší příčky a postup do evropských soutěží (AC Sparta Praha fotbal, a.s., 2022).

4.1 Představení společnosti

| | |
|---------------------------------|---|
| Obchodní jméno: | AC Sparta Praha fotbal, a.s. |
| IČO: | 46356801 |
| Sídlo: | Tř. Milady Horákové 1066/98 Praha 7, 17000 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Základní kapitál: | 2 453 950 000 Kč |
| Datum zápisu a vzniku: | 3.12.1993 |
| Předseda představenstva: | JUDr. Daniel Křetínský |
| Předmět činnosti: | Organizační činnost v oblasti sportu Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |

Umístění A-týmu v ligové tabulce:

Tabulka 11 Umístění AC Sparta Praha v nejvyšší fotbalové soutěži

| Sezóna | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
| Umístění | 5 | 3. | 3. | 2. |

Zdroj: vlastní zpracování

Logo společnosti:



Obrázek 2 Logo AC Sparta Praha

Zdroj: převzato od (Design portál, 2021)

4.2 Aplikace bankrotních a bonitních modelů

V této podkapitole se autorka věnuje aplikaci jednotlivých bankrotních a bonitních modelů na profesionální fotbalový klub AC Sparta Praha. Veškerá data a informace, které byly použity k aplikaci bankrotních a bonitních modelů pocházejí z jejich dostupných výročních zpráv. Tyto účetní závěrky jsou veřejně přístupné na portálu Justice, které spravuje Ministerstvo spravedlnosti České republiky.

4.2.1 Altmanova analýza

Principem Altmanova modelu je pomocí jednoho čísla dokázat zhodnotit, jak si podnik vede po ekonomické stránce a zároveň se snažit o predikování jeho situace v budoucnu. Výsledná hodnota se v tomto případě nazývá Z-skóre. K výpočtu byl použit výpočet určený pro nevýrobní podniky.

Tabulka 12 Altmanova analýza AC Sparta Praha

| Altmanova analýza | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|
| X1: EBIT/aktiva | -3,71 | 1,53 | -3,59 | -1,93 |
| X2: účetní hodnota akcií/ celkové závazky | 0,18 | 1,50 | 1,09 | 0,10 |
| X3: nerozdělený zisk/aktiva | -4,16 | -4,65 | -7,53 | -7,65 |
| X4: čistý pracovní kapitál/aktiva | -1,02 | 1,24 | -1,75 | -4,08 |
| Výsledné hodnoty | -8,70 | -0,38 | -11,78 | -13,57 |

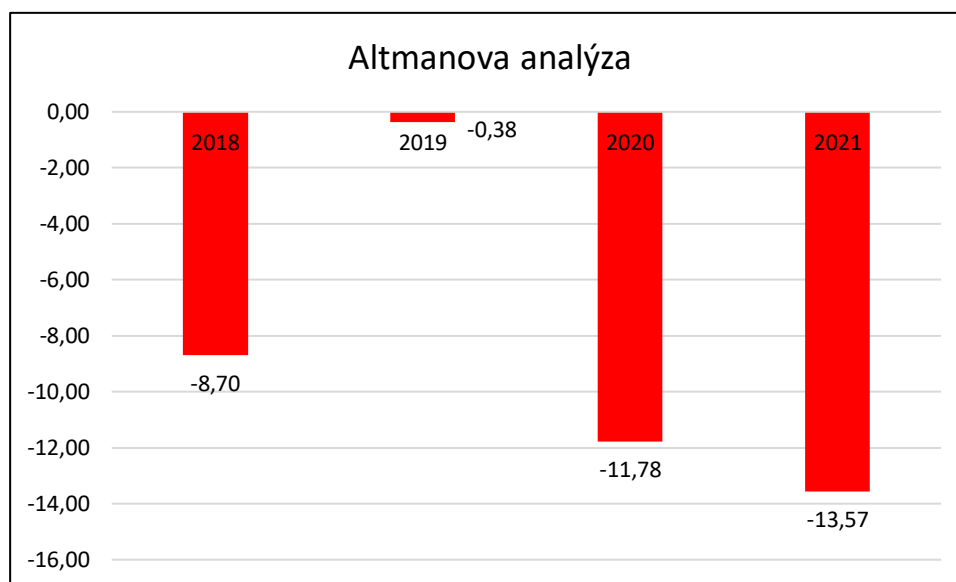
Zdroj: vlastní zpracování

Barva jednotlivých sloupců v grafu č. 1 se shoduje s finanční situací fotbalového klubu v daném roce. Červená barva tedy v případě AC Sparta Praha značí, že klub není finančně zdravý a podle

Altmanova modelu projevuje atributy podniku blížícího se bankrotu. Tyto znaky vykazuje po všechny analyzované roky, čímž se liší od indexu IN05, který je k analýze použit v další kapitole. V roce 2019 vykazuje Z-skóre zlepšení, co se týče stavu podniku. Tato náprava je spojena s kladným výsledkem hospodaření v tomto roce. I přes tuto skutečnost se výsledná hodnota Z-skóre drží v rozmezí určující bankrotní podnik. Důvodem je záporná hodnota ukazatele X3, který zjišťuje podíl nerozděleného zisku na celkových aktivech podniku. Klub vykazoval v předešlých letech ztrátu, tudíž se v tomto výpočtu počítalo se zápornou hodnotou, která následně ovlivnila celý model. I u tohoto modelu je patrné, že mezi roky 2019-2020 došlo k výraznému zhoršení finanční situace. Jedním z důvodů byla také záporná hodnota čistého pracovního kapitálu, která znamená, že klub není dostatečně likvidní a hodnota krátkodobých závazků převyšuje hodnotu oběžného majetku. Tato situace se opakuje i v roce 2021. Dále došlo k výraznému ponížení stavu aktiv, způsobeném inkasováním velké části krátkodobých pohledávek a v neposlední řadě klub realizoval po roční odmlce ztrátu, a to ve výši - 471 613 tis. Kč.

Položkám, které způsobovaly největší výkyvy ve vývoji modelu, se bude autorka věnovat v jedné z podkapitol.

Graf 1 Altmanova analýza – AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Index IN05

Tento bankrotní model byl vybrán k analýze z důvodu vysoké pravděpodobnosti správného odhadu finanční situace podniku. Další výhodou je, že byl index sestrojen přímo pro užívání podniky, které se vyskytují v českém prostředí.

Tabulka 13 Index IN05 AC Sparta Praha

| Index IN05 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------------|-------------|--------------|--------------|
| X1: aktiva / cizí zdroje | 0,16 | 0,29 | 0,24 | 0,14 |
| X2: EBIT / nákladové úroky | -0,50 | 0,28 | -0,98 | -0,70 |
| X3: EBIT / aktiva | -2,19 | 0,91 | -2,12 | -1,14 |
| X4: výnosy / aktiva | 0,11 | 0,19 | 0,09 | 0,12 |
| X5: oběžná aktiva / krátkodobé závazky | 0,06 | 0,14 | 0,04 | 0,03 |
| Výsledný index IN05 | -2,35 | 1,79 | -2,73 | -1,55 |

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel X3 vypovídá o schopnosti zhodnocování podnikových aktiv a v poměru s ostatními ukazateli tohoto modelu má největší váhu. Pomocí získaných dat lze konstatovat, že AC Sparta Praha nedokázala ve třech sledovaných letech svůj majetek efektivně využít. Tato skutečnost je především zapříčiněna výraznou ztrátou na konci hospodářského roku ve všech zmíněných letech. To je důvod, proč vycházela hodnota ROA záporně. Jediným rokem, kdy ukazatel vykazoval kladné hodnoty, byl rok 2019. Tento rok byl teprve druhou sezónou za posledních 15 let, kdy klub z Letné dokázal vytvořit ekonomický zisk, čímž se vložený kapitál zhodnotil. Tento faktor ovlivňuje všechny ukazatele v daném roce a následně také jeho výsledný index. Rok 2019 je podle indexu IN05 jediným rokem, kdy klub vytvářel hodnotu, byl finančně stabilní a nevykazoval příznaky finanční tísně. Hlavním důvodem byl kladný finanční výsledek hospodaření. V ostatních letech byla situace podniku výrazně odlišná. Klub vykazoval záporné hodnoty výsledného skóre, které signalizují aktuální riziko bankrotu. Nejhoršího výsledku pak klub dosáhl v roce 2020, a to i přes to, že ztráta v daném roce nebyla ze sledovaných let nejvyšší.

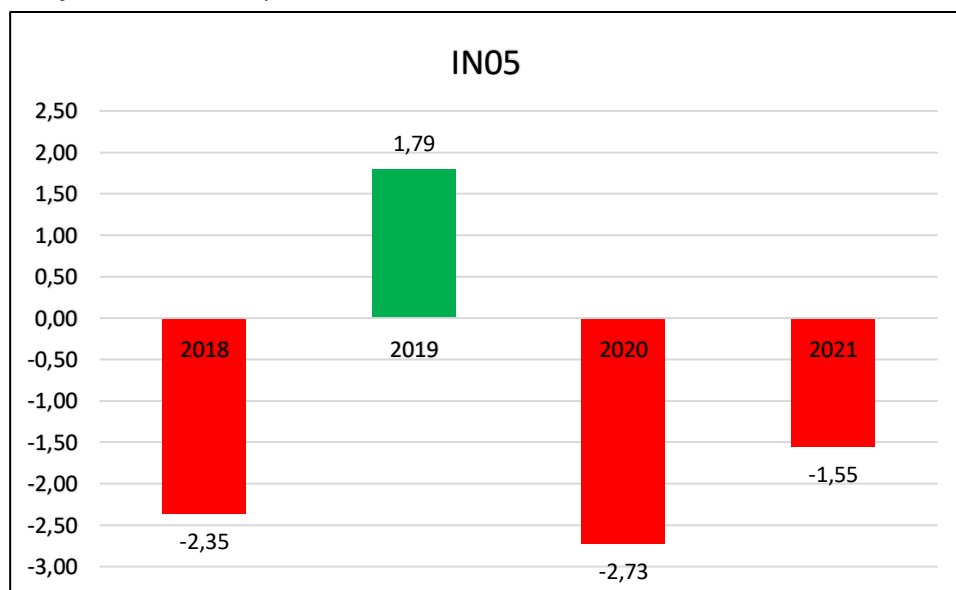
Ukazatel X5 má na výsledek daného indexu minimální vliv. Při jeho výpočtu se však pracuje s položkami, které reflektují schopnost podniku splácet své peněžní závazky využitím těch správných zdrojů (Scholleová, 2017). Tento pojem se nazývá běžná likvidita a klub ani v jednom z hospodářských roků nespĺňuje optimální normu. Hlavním důvodem je velké množství krátkodobých závazků, které v častých případech převyšují i několikrát položku oběžných aktiv. Nejvíce se doporučeným

hodnotám blížil rok 2019, kdy klubu enormně narostla položka krátkodobého majetku. Tento nárůst byl především zapříčiněn růstem krátkodobých pohledávek v témže roce.

Klub ani v období hospodářské konjunktury nedokázal v dlouhodobém trendu finančního zdraví vytvářet hodnotu pro majitele a jeho existence je v tomto náročném období více než nejistá. Výstup tohoto modelu by měl být varováním pro věřitele, majitele, obchodní partnery i zaměstnance. Je však důležité zmínit, že model a realita je něco jiného, a tomuto tématu se bude autorka zabývat v kapitole č.8

Z níže uvedeného grafu je zcela zřejmé, v jaké situaci se klub AC Sparta Praha nacházel ve zmíněných letech. Jsou zde vidět také výrazné extrémy, ke kterým dochází mezi jednotlivými roky. Pro lepší orientaci je každý sloupec označen barvou, která reflektuje jeho finanční situaci podle indexu IN05. Hodnotící klíč tohoto bankrotního modelu byl představen v teoretické části této práce.

Graf 2 Index IN05 AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Index bonity

Index bonity je jediným zástupcem bonitních modelů v této práci. Cílem tohoto modelu je určit stav a výkonnost podniku, a to pomocí vypočtení šesti ukazatelů s přidělenými váhami.

Tabulka 14 Index bonity AC Sparta Praha

| Index bonity | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| X1: Cash flow/cizí zdroje | 0,02 | 0,12 | 0,05 | 0,05 |
| X2: Celková aktiva/cizí zdroje | 0,10 | 0,21 | 0,18 | 0,09 |
| X3: EBT/celková aktiva | -5,96 | 1,96 | -5,56 | -3,04 |
| X4: EBT/celkové výkony | 0,10 | 3,67 | -6,93 | -3,17 |
| X5: Zásoby/ celkové výkony | 0,01 | 0,01 | 0,00 | -0,19 |
| X6: Celkové výkony/celková aktiva | 0,05 | 0,03 | 0,04 | 0,05 |
| Výsledné hodnoty | -5,70 | 5,98 | -12,22 | -6,21 |

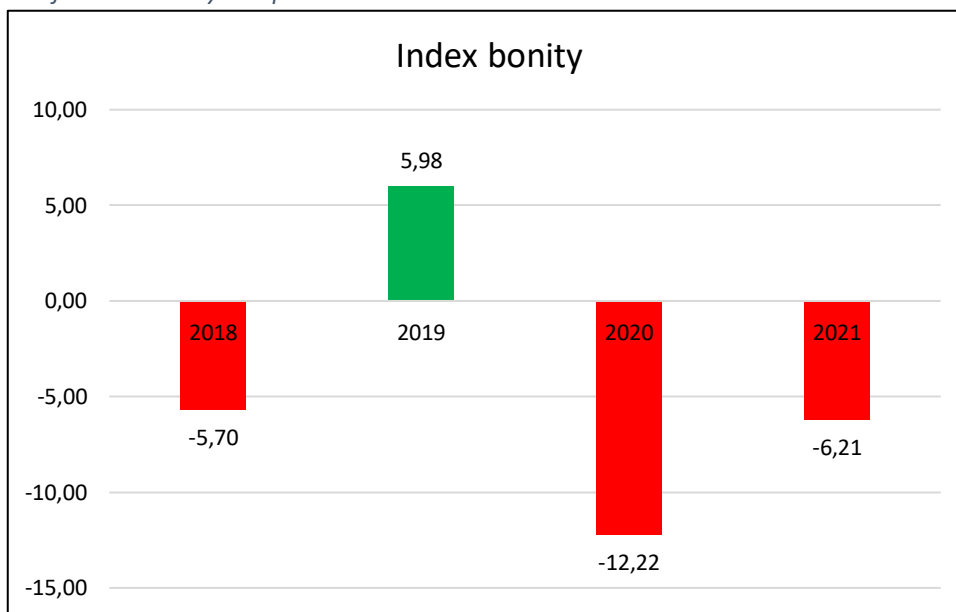
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak jako v indexu IN05, tak i u tohoto modelu hodnoty IB naznačují, že v roce 2019 lze hodnotit stav podniku jako výborný. Tento stav vznikl především díky kladnému výsledku hospodaření v témže hospodářském roce, který plyne i z výrazného navýšení položky vlastního kapitálu. Nejmenší vliv na hodnoty výsledného indexu měl naopak ukazatel X5, který se zabývá výší zásob. Z účetních výkazu je jasné, že klub nedisponuje velkým množstvím tohoto oběžného aktiva. U fotbalového klubu jde o velmi běžnou věc spojenou s řízením klubu. Po sportovní stránce se klubu ve zmíněné sezóně však příliš nedařilo. Neprobojování se do finále českého poháru MOL Cup, vypadnutí v předkole Evropské ligy či bronzové umístění v tuzemské FORTUNA: LIZE. To vše vedlo k změně trenérského týmu a obměně managementu sportovního úseku. AC Sparta Praha je klub, který vždy pomýšlí na nejvyšší příčky a tomu odpovídají i jeho finanční plány a strategie. Sportovní neúspěch měl tedy dopad i na finanční hospodaření klubu, jelikož klub přišel tímto způsobem o odměny ve výši několika desítek milionů korun. I přes tuto skutečnost klub dokázal realizovat zisk aspoň v tomto roce.

V ostatních letech se stejně jako v ostatních modelech totiž potvrzuje, že Sparta vykazuje charakter bankrotního podniku a její stav je extrémně špatný. Nejvíce tento model ovlivňují ukazatele závislé na výši výsledku hospodaření. Největší výkyv lze i v tomto modelu spatřit mezi roky 2019 a 2020. Opětovný nezdar postoupit do základní skupiny soutěží konaných pod hlavičkou UEFA nepomohl navýšit položku příjmů, která byla už tak snížena z důvodu probíhající pandemie koronaviru.

Tato pandemie ovlivnila jak sportovní činnost, tak i tu obchodní. Restrikce spojené s omezenou návštěvností na stadionech ovlivnily příjmy z hracích dnů (vstupné, občerstvení, fanshop...) i například sponzoring. Tato omezení se přenesla i do dalšího hospodářského a sportovního roku. Například v sezóně 2020/2021 byl spartánským fanouškům otevřen stadion pouze na 7 ligových či pohárových utkání. To vše za přísných hygienických opatření a s omezenou kapacitou. I z těchto důvodů se i poslední sledovaný rok nacházel klub v červených číslech. (AC Sparta Praha, 2022).

Graf 3 Index bonity AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Dílčí analýza extrémů

V této podkapitole se chce autorka zaměřit na položky s extrémními hodnotami, které nejvíce ovlivnily jednotlivé analyzované modely. Extrémy jsou tak výrazné, že je nelze interpretovat v časové řadě. Tuto analýzu lze však použít pro jednotlivá sledovaná léta.

V každém ze sledovaných modelů je u AC Sparta Praha zřejmý extrémní nárůst hodnot mezi lety 2018 a 2019. Společnost se v roce 2019 výrazně vzchopila, jak v indexu IN05, tak i Indexu bonity. Důvodem tohoto extrému je zvýšení základního kapitálu o částku 566 980 tis. Kč. K tomuto kroku se valná hromada uchýlila hlavně po nevydařeném období, kdy v roce 2018 dosáhla záporného výsledku hospodaření v hodnotě – 723 820 tis. Kč, a to hlavně kvůli záporné bilanci spojené s přestupy hráčů. V sezóně 2017/2018 se A-týmu ujal nový trenér Andrea Stramaccioni, který chtěl postavit tým na zahraničních hráčích. V tomto období došlo tedy k několika zmíněným transferům. V letním

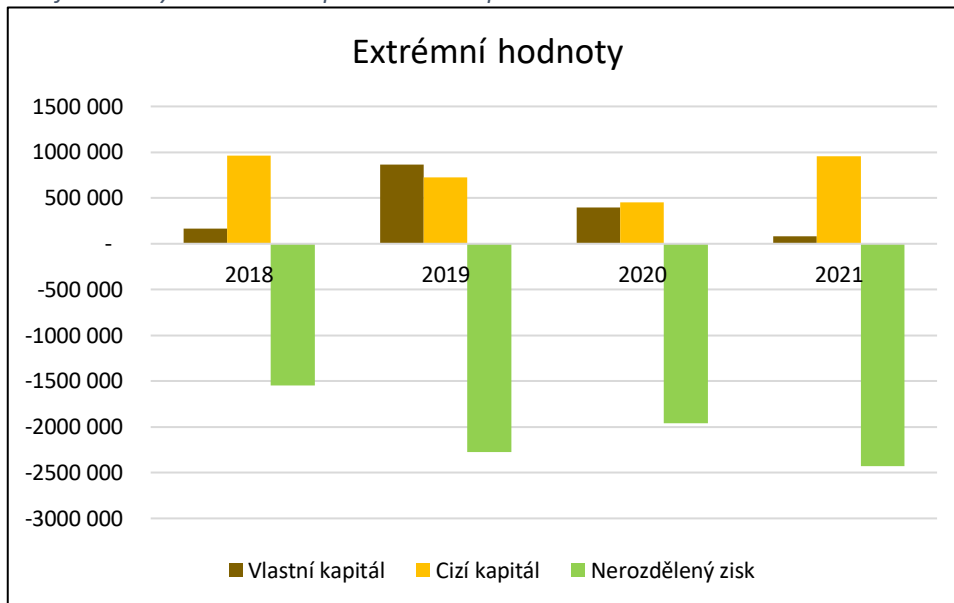
přestupovém období posílili Spartu hráči jako: Georges Mandjeck, Jonathan Biabiany, Marc Janko či Rio Mavuba. V zimní přestávce došlo k dalším jednáním a výsledkem toho byly přestupy Guélora Kangy a Nicolea Stanciu. Klub se v tomto případě rozhodl pro výrazné investice, v kterých viděl i přínos do dalších let. Tyto investice však byly hlavním důvodem finanční ztráty na konci sledovaného období, jelikož i již zmíněné saldo z hráčských přestupů skončilo v záporné hodnotě – 155 186 tis. Kč, a to i přes to že klub realizoval i několik úspěšných přestupů svých hráčů do zahraničních klubů.

K dalšímu extrému došlo hned mezi lety 2019 a 2020. V roce 2019 se finanční situace klubu výrazně zlepšila a společnost tak zakončila tento rok se ziskem 311 597 tis. Kč. O firmě se dalo říct, že začíná opět tvořit hodnotu a není ohrožena bankrotem. Tato situace klubu výrazně pomohla i co se týče dodržování finančního fair play stanoveného organizací UEFA. Ztráta i v tomto roce by klubu mohla způsobit nemalé problémy. Podle Kalouše (2019) může za tento výrazný výkyv ve výsledku hospodaření projekt výstavby hotelu se sídlem na pozemcích hned vedle letenského stadionu. Na pozemcích, kde se po několik let vyskytovalo tréninkové hřiště AC Sparta Praha. Spartu tak prodej těchto pozemků dostal do zelených čísel. Dalo se však očekávat, že to bude jen na chvíli, jelikož transakce proběhla mezi společnostmi, jejichž majitelem je v obou případech Daniel Křetínský. Tento fakt se potvrdil hned následující rok, který společnost zakončila se ztrátou 471 613 tis. Kč. Opět zde vidíme extrémní vývoj, kdy hodnoty v jednotlivých modelech výrazně poklesly. Dalším důvodem je i pandemie virového onemocnění covid-19. Tato krize ovlivnila celý svět hned v několika aspektech. Jedním z nich byl samozřejmě i fotbal. V České republice byly všechny sportovní soutěže pozastaveny. Profesionální soutěže se po několika měsících opět rozběhly, ale za dodržování striktních pravidel, což samozřejmě ovlivnilo např. příjmy z prodeje vstupenek. Tyto problémy se promítly i do dalšího roku, kde společnost skončila opět ve ztrátě v hodnotě 315 351 tis. Kč.

Obecně můžeme konstatovat, že společnosti dělá výrazný problém nedodržování stanoveného plánu ohledně bilance hráčských přestupů. V každém ze sledovaných let se firma dostala u této položky do výrazné ztráty, jelikož měla vždy větší výdaje na nákupy hráčů.

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět již zmíněné položky, které nejvíce ovlivňovaly hodnoty jednotlivých bankrotních a bonitních modelů. Byl to tedy vlastní i cizí kapitál a nerozdělený zisk.

Graf 4 Položky s extrémními položkami AC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování

5 1.FC Slovácko, a.s.

Další vybraný klub hrající nejvyšší českou fotbalovou soutěž sídlí na Moravě, přesněji v Uherském Hradišti na Městském stadionu Miroslava Valenty. Tento klub vznikl spojením dvou rivalů, a to 1. FC Synot a FC Synot Slovácká Slavia Uherské Hradiště. V posledních letech se jedná o stabilního člena FORTUNA: LIGA, jehož největším úspěchem je výhra v českém fotbalovém poháru – MOL Cup v sezóně 2021/2022 (1.FC Slovácko, a.s., 2022).

5.1 Představení společnosti

| | |
|---------------------------------|---|
| Obchodní jméno: | 1.FC SLOVÁCKO, a.s. |
| IČO: | 25597493 |
| Sídlo: | Stonky 566, Uherské Hradiště, 686 01 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Základní kapitál: | 73 000 000 Kč |
| Datum zápisu a vzniku: | 26.4.2000 |
| Předseda představenstva: | JUDr. Ing. Zdeněk Zemek |
| Předmět podnikání: | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fotbalu |

Umístění A-týmu v ligové tabulce:

Tabulka 15 Umístění 1. FC Slovácko v nejvyšší fotbalové soutěži

| Sezóna | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
| Umístění | 12. | 11. | 9. | 4. |

Zdroj: vlastní zpracování

Logo společnosti:



Obrázek 3 Logo 1. FC Slovácko

Zdroj: převzato od (1.FC Slovácko, a.s., 2022)

5.2 Aplikace bankrotních a bonitních modelů

Ze souhrnných ukazatelů bude i v tomto případě použita Altmanova analýza, Index IN05 a Index bonity, a to především pro svou vypovídající schopnost. Data dosazená do výpočtu jednotlivých modelů jsou čerpána z oficiálních výročních zpráv klubu 1.FC Slovácko, a.s.

5.2.1 Altmanova analýza

I v případě 1.F SLOVÁCKO, a.s. autorka použila verzi modelu určenou pro podniky, které se dají charakterizovat jako nevýrobní.

Tabulka 16 Altmanova analýza 1.FC Slovácko

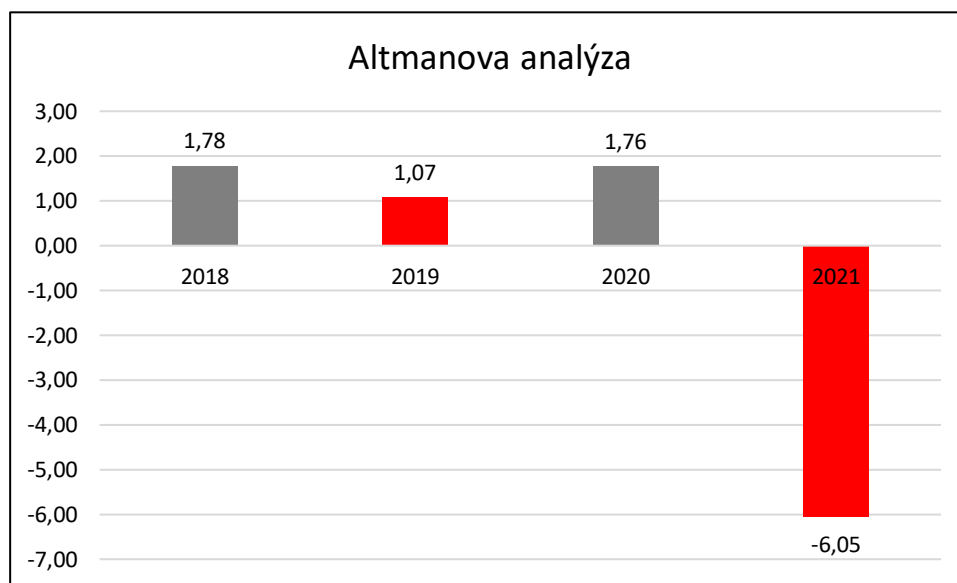
| Altmanova analýza | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| X1: EBIT/aktiva | -0,12 | -5,07 | 2,49 | -3,13 |
| X2: účetní hodnota akcií/ celkové závazky | 1,17 | 0,23 | 1,26 | 0,10 |
| X3: nerozdělený zisk/aktiva | -1,84 | -3,48 | -3,42 | -2,75 |
| X4: čistý pracovní kapitál/aktiva | 2,57 | 9,39 | 1,43 | -0,27 |
| Výsledné hodnoty | 1,78 | 1,07 | 1,76 | -6,05 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je na první pohled patrné, že se v letech 2018 a 2020 dařilo klubu držet nad hranicí bankrotu, která je pro tento typ podniku stanovena na hodnotě 1,1. Klub v těchto letech vykazuje podle Altmanova modelu nejisté znaky ohledně svého finančního zdraví a nelze tak s přesností predikovat jeho budoucí vývoj. Tomuto stavu se v oblasti souhrnných ukazatelů přezdívá „šedá zóna“. Mezi těmito nejistými roky, tedy v roce 2019 se hodnota Z-skóre pohybovala těsně pod hranicí 1,1 a podnik se dal s větší jistotou označit za finančně ohrožený. Hodnota na hranici šedé zóny však

nasvědčuje, že se klub nenachází zatím v tak tristní situaci. Ta bohužel nastala v roce 2021, kdy se stav podniku výrazně zhoršil a podle výsledných hodnot modelu nebylo o podnikové krizi pochyb. Velký podíl na výsledných hodnotách měl ve většině případů ukazatel X1, známý také jako rentabilita aktiv. Tato položka vyjadřuje produkční sílu aktiv a z hodnot v tabulce č.16 lze konstatovat, že kromě roku 2020 nebyl podnik schopen efektivně využít svůj majetek ke zhodnocování vloženého kapitálu. Dále tento údaj vypovídá i o způsobilosti vytvářet nové zdroje. Hlavním důvodem záporné rentability byla ztráta realizována na konci zmíněných účetních období. Zajímavý je také skokový nárůst ukazatele X4 v roce 2019, kdy hodnota tohoto indexu byla 9,39. Toto výrazné zvýšení bylo způsobeno výrazným snížením položky krátkodobých pohledávek. Ta, jak je známo ovlivňuje čistý pracovní kapitál a tím pádem měla pozitivní vliv i na hodnotu indexu. I přes tuto skutečnost nebyl podnik schopen se v průběhu roku dostat z pásma bankrotního ohrožení. V neposlední řadě působí velmi negativně na finální hodnoty modelu položka nerozděleného zisku, jelikož v případě tohoto profesionálního klubu jde o ztrátu z minulých let, která měla do roku 2020 rostoucí trend.

Graf 5 Altmanova analýza 1. FC Slovácko



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Index IN05

Pro nezkrácení finanční situace klubu 1. FC SLOVÁCKO, a.s. byla hodnota ukazatele X2 v roce 2020 nahrazena číslovkou 9. V dalších letech toto opatření nebylo zapotřebí provádět.

Tabulka 17 Index IN05 1. FC Slovácko

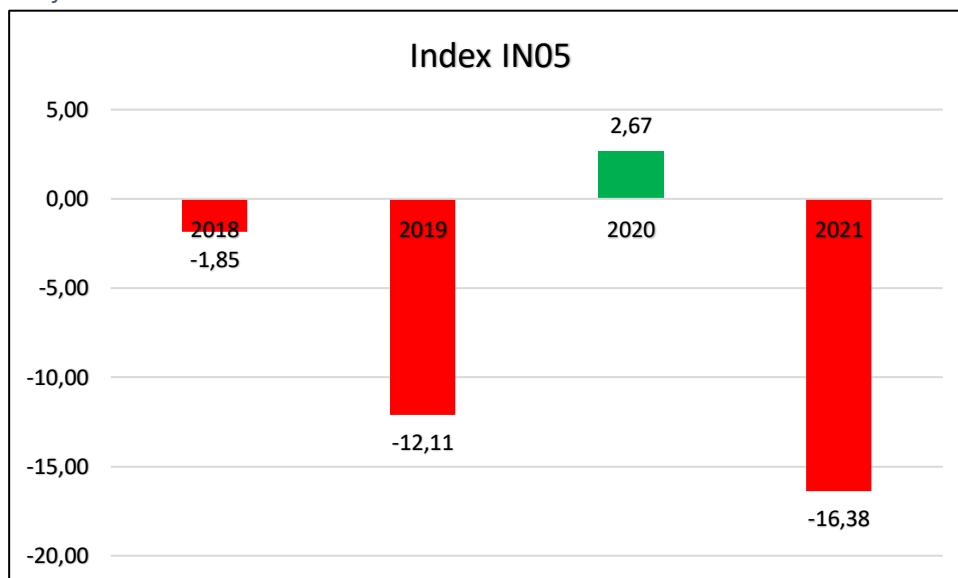
| Index IN05 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------------|---------------|-------------|---------------|
| X1: aktiva / cizí zdroje | 0,30 | 0,21 | 0,32 | 0,18 |
| X2: EBIT / nákladové úroky | -2,50 | -9,81 | 0,36 | -15,13 |
| X3: EBIT / aktiva | -0,07 | -2,99 | 1,47 | -1,85 |
| X4: výnosy / aktiva | 0,25 | 0,36 | 0,38 | 0,33 |
| X5: oběžná aktiva / krátkodobé závazky | 0,17 | 0,12 | 0,14 | 0,09 |
| Výsledný index IN05 | -1,85 | -12,11 | 2,67 | -16,38 |

Zdroj: vlastní zpracování

Již výše bylo zmíněno, že ukazatel X2 vykazoval v roce 2020 vysoké hodnoty, a proto byl nahrazen doporučenou hodnotou 9. Nebylo tomu tak však pouze v tomto roce. I v ostatních letech dosahoval ukazatel nákladového krytí vysokých hodnot. Oproti roku 2020 byla situace však opačná. Všechny ostatní hodnoty byly záporné a jejich výše měla největší vliv na konečný výsledek skóre. I to je důvod proč hodnoty indexu dosahovaly takhle enormních výsledků. Největší změna nastala mezi lety 2020 a 2021 a hlavním důvodem tohoto skokového vývoje byla neschopnost udržení stabilního vývoje výsledku hospodaření. V roce 2020 klub realizoval zisk 26 193 tis. Kč, který se promítl do výsledného skóre, jak je možné vidět v grafu č.6. Následně však ihned v dalším účetním období přišel velký propad ve finančním hospodaření. Ten rok bylo výsledné skóre indexu nejhorším z analyzovaných let. Ztráta dosáhla v daném hospodářském roce -27 910 tis. Kč. Situace se dala charakterizovat jako velmi vážná, ale ne neočekávatelná kvůli dění ve světě v letech 2020 a 2021. Klub díky opatřením spojených s onemocněním Covid-19 dosáhl v roce 2021 výrazně nižších tržeb, čímž dochází ke špatnému řízení a využití zdrojů.

Index IN05 tedy hodnotí podnik v letech 2018, 2019 a 2021 jako neprosperující a s velkou tendencí ke krachu. Pro potencionální věřitele, jejichž primárním cílem je generování zisku, bude tato analýza velmi důležitou pomůckou při rozhodování o možné spolupráci s klubem. Jediným kladným rokem byl již zmíněný rok 2020, kdy hodnota klubu skokově vzrostla a klub se aspoň v tomto roce těšil finančnímu zdraví a krátkodobé stabilitě.

Graf 6 Index IN05 1.FC Slovácko



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Index bonity

Posledním modelem, který bude na fotbalový klub aplikován, bude stejně jako v případě AC Sparta Praha, a.s. Index bonity.

Tabulka 18 Index bonity 1.FC Slovácko

| Index bonity | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| X1: Cash flow/cizí zdroje | 0,04 | 0,05 | 0,01 | 0,01 |
| X2: Celková aktiva/cizí zdroje | 0,18 | 0,13 | 0,20 | 0,11 |
| X3: EBT/celková aktiva | -0,19 | -7,57 | 3,69 | -4,84 |
| X4: EBT/celkové výkony | -0,08 | -2,34 | 1,04 | -1,83 |
| X5: zásoby/ celkové výkony | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| X6: Celkové výkony/celková aktiva | 0,11 | 0,16 | 0,18 | 0,13 |
| Výsledné hodnoty | 0,07 | -9,57 | 5,12 | -6,41 |

Zdroj: vlastní zpracování

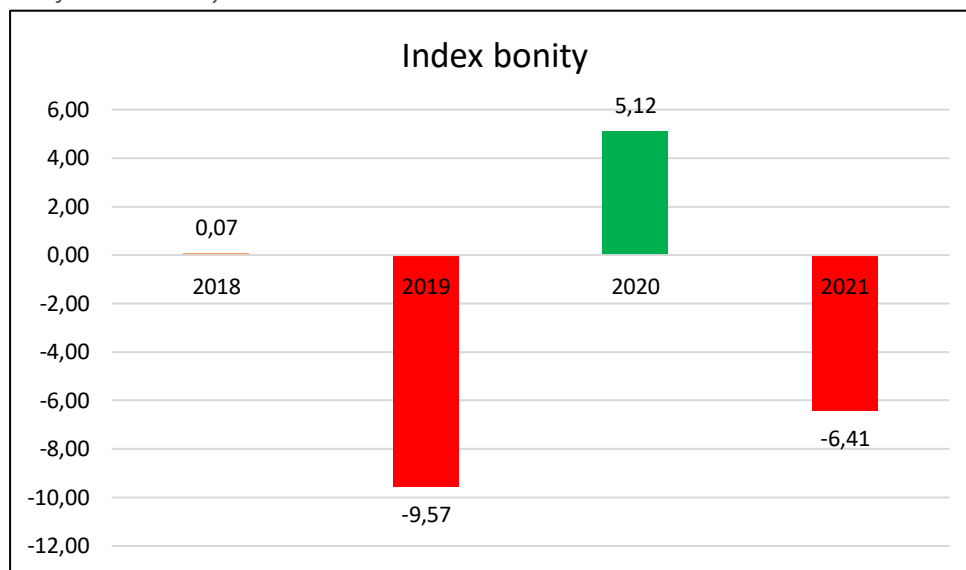
Index bonity se svým hodnocením přiklání k předešlým dvěma modelům, které se zabývají finančním ohodnocením podniku. Pro Altmanovu analýzu nebyla data z roku 2018 dostatečně přesvědčující k tomu, aby označila klub přímo bankrotem ohroženým. Index IN05 i z důvodu použití jiných poměrových ukazatelů klub do této skupiny podniků zařadil. To indikátor bonity se přiklání spíše

k Altmanově modelu s tím, že společnost s jistotou čelí určitým problémům spojeným s hospodařením a řízením klubu.

Jediným finančně zdravým rokem byl pro 1.FC Slovácko, a.s. rok 2020. Jeho stav byl podle indexu v tomto roce extrémně dobrý. To stejné potvrdil i bankrotní model IN05. V největší míře působil na výsledný index ukazatel X3, a to ve všech uvedených letech. Vývoj tohoto ukazatele závisel na vývoji výsledku hospodaření, který skončil kromě roku 2020 vždy v záporných hodnotách. Za finančním úspěchem roku 2020 stály z velké míry i tržby, které se oproti loňskému roku zvýšily o více než 45 %. Největší podíl na rekordních tržbách měly příjmy z komerčních aktivit a příjmy z prodeje hráčů, kdy klub například realizoval přestup talentovaného hráče Patrika Hellebranda ze své fotbalové akademie do týmu SK Slavia Praha za peněžní částku 915 000 €. Nemalou část vytvořily i příjmy z prodeje vysílacích práv. Klub dokázal během tohoto roku udržet vyrovnané hospodaření klubu i přes začátek epidemie koronaviru. Restrikce spojené s tímto onemocněním si však vzaly svojí daň následující rok, kdy už klub nedokázal opět generovat zisk. Činnost fotbalového klubu byla velmi omezená. Neprofesionální soutěže se zrušily a ty profesionální mohly pokračovat pouze za přísných pravidel, které určovalo Ministerstvo zdravotnictví České republiky. To vedlo ke zkrácenému formátu soutěže či častým karanténám týmů, které vedly k velkému počtu odložených utkání. Omezení sportovní činnosti se samozřejmě promítlo i na činnosti obchodní. Z tohoto důvodu Index bonity hodnotí finanční hospodaření podniku v roce 2021 jako extrémně špatné.

U tohoto bonitního modelu si je možné povšimnout velkého vlivu hospodářského výsledku před zdaněním (EBT). Ukazatelům, které obsahují položku EBT, je přidělena ve výpočtu vždy největší váha. I z tohoto důvodu lze u analyzovaného klubu pozorovat, že vývoj hodnot hospodářského výsledku a vývoj indexu bonity je v časové řadě velmi podobný.

Graf 7 Index bonity 1.FC Slovácko



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Dílčí analýza extrémů

I u klubu 1. FC Slovácko, a.s. bude autorka analyzovat položky, které nejvíce ovlivnily výsledné hodnoty jednotlivých modelů. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že se tato analýza věnuje vývoji provozního výsledku hospodaření, aktiv a vlastního kapitálu během sledovaných let. Právě tyto položky byly klíčovými ukazateli v analýze finančního hospodaření zmíněného klubu.

První položkou, která vykazuje extrémní výkyvy v meziročních hodnotách, je EBIT. I přes nepříznivou situaci, která nastala v druhé polovině analyzovaných let díky Covid-19, se klubu podařilo ukončit sezónu 2019/2020 se ziskem 26 193 tis. Kč. Tento peněžní zisk byl základním kamenem sportovního úspěchu A-týmu v Fortuna lize v nadcházející sezóně. Tým se umístil na 4. místě, což bylo nejlepší umístění v nejvyšší fotbalové soutěži v historii klubu. Tento historický milník však neodvrátil finanční ztrátu generovanou klubem v témže roce. Pokud jde o výsledek hospodaření, tak je klub velmi ovlivněn svojí sportovní činností, příjmy z transferu hráčů a příjmy ze sponzoringu a komerčních aktivit. Ročník 2019/2020 byl pro klub jediným sledovaným rokem, v kterém vykazoval kladné hodnoty, co se týče výsledku hospodaření za dané období. Od toho se odvíjí také vlastní kapitál, který byl podle analýzy další důležitou položkou. Extrémní vývoj hodnot mezi jednotlivými roky byl zapříčiněn především kolísavým stavem hospodářského výsledku.

Dále je nutné sledovat vývoj aktiv. V roce 2018 se aktiva společnosti skládala z velké části z pohledávek. Pro kolísavý stav této položky v následujících letech se autorka rozhodla provést výpočty, pomocí kterých lze zjistit počet obrátů a dobu obrátu u krátkodobých pohledávek. Scholleová

(2017) definuje obrat pohledávek jako ukazatel, který slouží k zjištění poměru mezi tržbami a hodnotou pohledávek. Stejná autorka definuje dobu splatnosti pohledávek jako čas, kdy společnost očekává platby od svých odběratelů za provedené výkony. Tento čas je vyjádřen počtem dní.

Tabulka 19 Obrat pohledávek

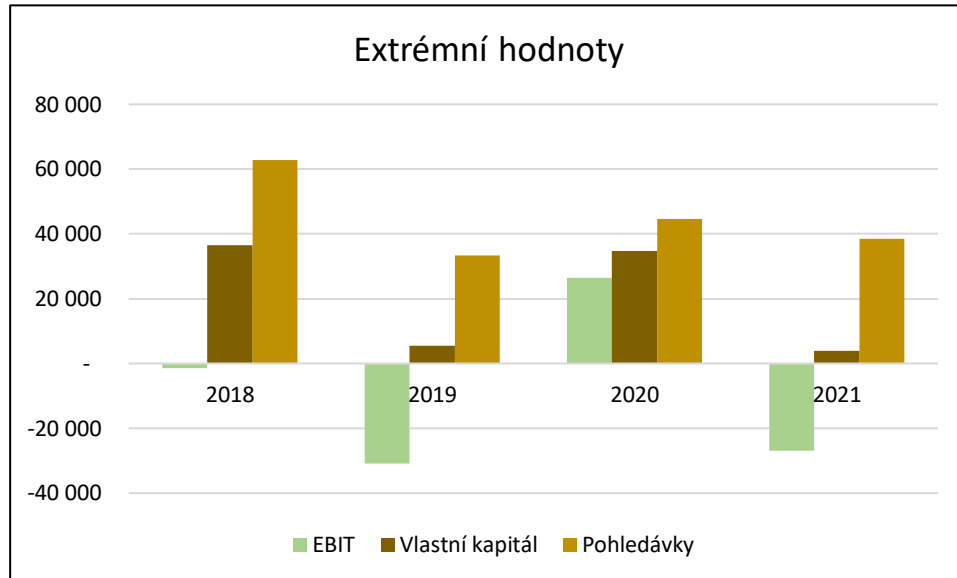
| Pohledávky | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| obrat pohledávek | 1,35 | 1,99 | 2,83 | 1,99 |
| doba splatnosti pohledávek | 265,97 | 181,34 | 127,10 | 181,26 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že se klub v roce 2018 potýkal s velkými problémy, co se týče splatnosti pohledávek. Doba splatnosti finančních prostředků byla v tomto roce dokonce 265 dní. Odběratelé nebyli schopni platit klubu za poskytování služeb a výrobků ve stanoveném termínu. V roce 2019 došlo k velkému poklesu hodnoty pohledávek, a to přibližně okolo 28 mil. Kč. Tento pokles se pozitivně promítl i na době splatnosti, která byla v danou chvíli kratší a klub nepotřeboval k financování pohledávek tolik zdrojů, jako v letech ostatních. Tento jev se opakoval i v nadcházejícím roce, kdy došlo k dalšímu výraznému zkrácení této doby. Ve všech zmíněných letech však společnost vykazovala vysokou hodnotu tohoto ukazatele, i když podle výpočtů docházelo k jejímu snížení. Tato skutečnost může mít hned několik důvodů. Zřejmé je však to, že určitá skupina odběratelů není schopna splácet své závazky včas či vůbec a klub tak musí počítat s vysokou časovou prodlevou při platbách. Společnost by měla tento faktor brát v potaz i do budoucna a snažit se vyvarovat této skupině odběratelů. Společnost by se dále měla určitě zaměřit na lepší řízení inkasa pohledávek.

Na níže uvedeném grafu jsou zobrazeny již zmíněné položky, které vykazovaly extrémní vývoj v určených letech.

Graf 8 Položky s extrémními hodnotami



Zdroj: vlastní zpracování

6 Bohemians Praha 1905, a.s.

Jak již vyplývá z názvu, tento vršovický klub byl založen v roce 1905. Jeho hlavním znakem je klokan, který se nachází v klubovém logu a souvisí s turném v Austrálii, kam se tehdy hráči vydali reprezentovat Československo. Nejslavnějším obdobím Bohemians byla éra Antonína Panenky, jednoho z neznámějších fotbalistů u nás (Bohemians Praha 1905, a.s., 2021).

6.1 Představení společnost

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Obchodní jméno: | Bohemians Praha 1905, a.s. |
| IČO: | 27232140 |
| Sídlo: | Vršovická 1489/31 Praha 10, 10000 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Základní kapitál: | 33 080 000 Kč |
| Datum zápisu a vzniku: | 31.3.2005 |
| Předseda představenstva: | Ing. Dariusz Jakubowicz |

Předmět podnikání: provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
Organizování sportovních soutěží
Pronájem nemovitostí a nebytových prostor

Umístění A-týmu v ligové tabulce:

Tabulka 20 Umístění Bohemians Praha 1905 v nejvyšší fotbalové soutěži

| Sezóna | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
| Umístění | 7. | 13. | 8. | 10. |

Zdroj: vlastní zpracování

Logo společnosti:



Obrázek 4 Logo Bohemians Praha 1905

Zdroj: převzato od (Bohemians Praha 1905, a.s., 2021)

6.2 Aplikace bankrotních a bonitních modelů

Za účelem zjištění finanční pozice podniku byla provedena analýza nevýrobních podniků podle Altmana a zároveň byl klub ohodnocen podle Indexu IN05 a Indexu bonity. Informace a data z oficiálních výročních zpráv jsou veřejně dostupné na portálu Justice.

6.2.1 Altmanova analýza

V níže přiložené tabulce jsou znázorněny výsledky Altmanovy analýzy, známé také jako Z“Score. Tato varianta modelu je opět určena pouze pro nevýrobní podniky, kterým fotbalový klub Bohemians Praha 1905 bezpochyby je.

Tabulka 21 Altmanova analýza Bohemians Praha 1905

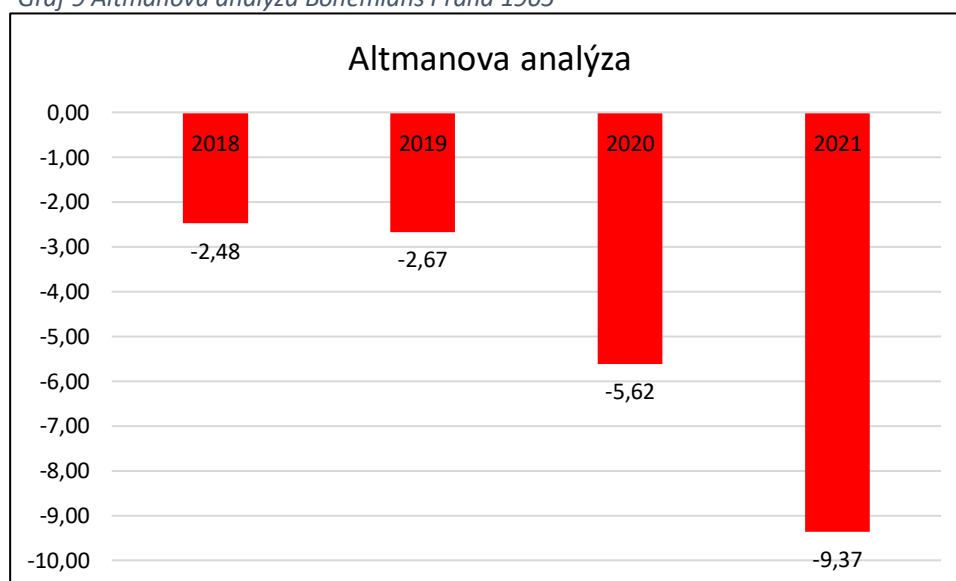
| Altmanova analýza | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| X1: EBIT/aktiva | 0,10 | 0,01 | -0,93 | -1,97 |
| X2: účetní hodnota akcií/ celkové závazky | 0,11 | 0,07 | 0,01 | -0,22 |
| X3: nerozdělený zisk/aktiva | -2,21 | -1,95 | -2,56 | -3,30 |
| X4: čistý pracovní kapitál/aktiva | -0,48 | -0,80 | -2,13 | -3,88 |
| Výsledné hodnoty | -2,48 | -2,67 | -5,62 | -9,37 |

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná zpráva z analýzy nevýrobních podniků nezní vůbec ve prospěch Bohemians. Grafické znázornění zachycuje klesající trend ve vývoji Z“score. Výsledné hodnoty se od roku 2018 do roku 2021 pohybují v rozmezí -2,48 až -9,37 a zcela jasně označují podnik za bankrotní. Je více než zřejmé, že v průběhu let nejvíce ovlivňuje výsledek ukazatel X3, nerozdělený zisk děleno aktiva. To především tím, že klub realizoval během let 2019-2021 ztrátu a její neuhrazenou část vždy převedl na účet „neuhrazená ztráta minulých let“. Bohužel tento krok nic neřešil a položka neuhrazené ztráty

během sledovaných let jen rostla s přibývajícím dluhy. I přes to, že v roce 2018 klub dosáhl kladného hospodářského výsledku, tak byla položka nerozdělené ztráty/zisku v záporných číslech již z minulých let a situaci to nijak pozitivně neovlivnilo. K výraznému poklesu ve výsledných hodnotách v letech 2020–2021 také velmi přispěl ukazatel X_4 , který se zabývá podílem čistého pracovního kapitálu na aktivech. V těchto letech došlo k výraznému snížení krátkodobého majetku, a to především krátkodobých pohledávek. To naopak krátkodobé závazky rostly a stejně tak i hodnota čistého pracovního kapitálu, která byla ve všech sledovaných letech záporná. Více se tomuto vztahu věnuje podkapitola 6.3.

Graf 9 Altmanova analýza Bohemians Praha 1905



Zdroj: vlastní zpracování

6.2.2 Index IN05

Již na první pohled lze konstatovat, že jednotlivé ukazatele nedosahují vysokých hodnot, ba naopak. V některých případech jsou výsledné hodnoty dokonce záporné. Dle tabulky č. 22 jsou souhrnné indexy nejvíce ovlivňovány ukazateli X_3 a X_4 .

Tabulka 22 Index IN05 Bohemians Praha 1905

| Index IN05 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|
| X1: aktiva / cizí zdroje | 0,15 | 0,14 | 0,13 | 0,12 |
| X2: EBIT / nákladové úroky | 0,05 | 0,00 | -0,21 | -0,91 |
| X3: EBIT / aktiva | 0,06 | 0,01 | -0,55 | -1,17 |
| X4: výnosy / aktiva | 0,21 | 0,22 | 0,23 | 0,24 |
| X5: oběžná aktiva / krátkodobé závazky | 0,08 | 0,07 | 0,05 | 0,03 |
| Výsledný index IN05 | 0,55 | 0,45 | -0,34 | -1,68 |

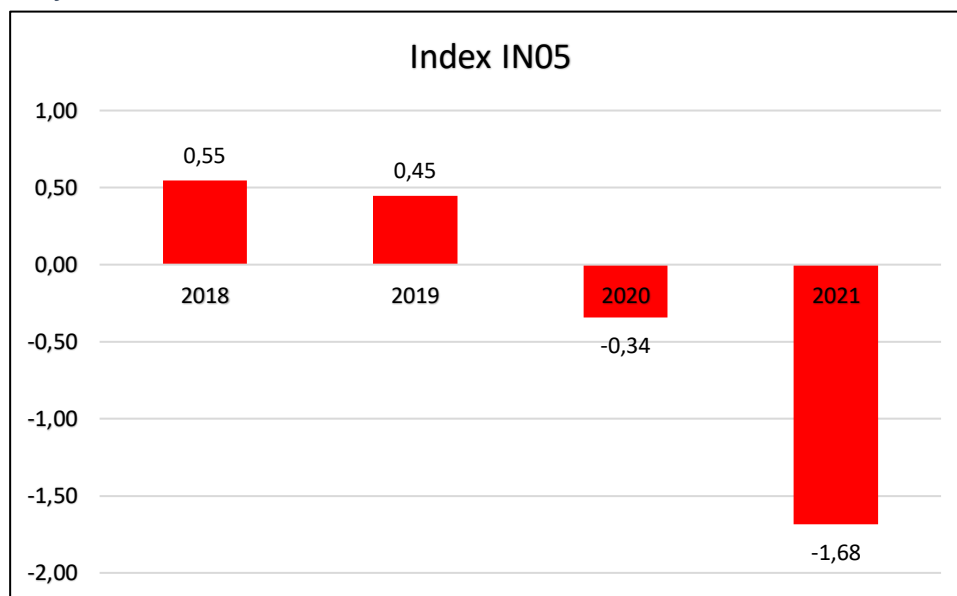
Zdroj: vlastní zpracování

Autorka se bude nejdříve zabývat ukazatelem ROA, který je možné zjistit pomocí výpočtu ukazatele X_3 . V prvním sledovaném roce dosahovala rentabilita aktiv pouhé 2 %. I přes nízkou hodnotu, to byl jediný rok, kdy měla rentabilita kladnou hodnotu. Od tohoto roku bylo ROA pouze záporné. Velmi tomu napomohl výsledek hospodaření, jelikož rok 2018 byl jediným rokem, kdy klub na konci hospodářského roku skončil v zelených číslech a dosáhl zisku. Už od roku 2019 měla položka výsledku hospodaření klesající trend a tento stav se promítl právě i do výsledných hodnot rentability aktiv. Jedním z důvodů finanční ztráty v roce 2019 bylo navýšení rozpočtu, které nepřineslo kýžený sportovní úspěch a z toho plynoucí finanční odměny. V dalším roce se musel klub vypořádat s vysokými náklady, které byly spojeny s výměnou realizačního týmu a v neposlední řadě se musel potýkat se začínající pandemií koronaviru. Ani tato situace nepomohla finančnímu stavu, v kterém se klub nacházel, a proto v roce 2021 vykázal nejvyšší ztrátu během sledovaných let ve výši 22 348 tis. Kč.

Z analýzy je patrné, že se klubu nedařilo pracovat se svými zdroji, které neuměl efektivně využít. Problémem bylo také dodržení rozpočtu, který byl stanoven vždy před sezónou. Této situaci nepomohla ani přísná hygienická opatření, která byla spojena s pořádáním fotbalových utkání A-týmů i s chodem celého klubu během již zmíněného období. Tyto restriktce ovlivnily také položku tržeb a byly jedním z důvodů jejich výrazného poklesu mezi roky 2020 až 2021.

Na grafu je zřetelně vidět klesající trend indexu IN05 během analyzovaných let. Od roku 2018 se finanční situace Bohemians Praha 1905 jen zhoršovala. Hodnota podniku klesala s každým dalším hospodářským a soutěžním rokem. I v tomto případě tento souhrnný index potvrdil velkou pravděpodobnost krachu daného klubu. Položky s velkými výkyvy ve vývoji hodnot budou diskutovány v podkapitole o dílčí analýze extrémních hodnot.

Graf 10 Index IN05 Bohemians Praha 1905



Zdroj: vlastní zpracování

6.2.3 Index bonity

Třetím v pořadí je indikátor bonity. Na rozdíl od dvou předešlých modelů je ke zkonstruování tohoto modelu zapotřebí znát data i z výkazu cash flow neboli přehledu o peněžních tocích.

Tabulka 23 Index bonity Bohemians Praha 1905

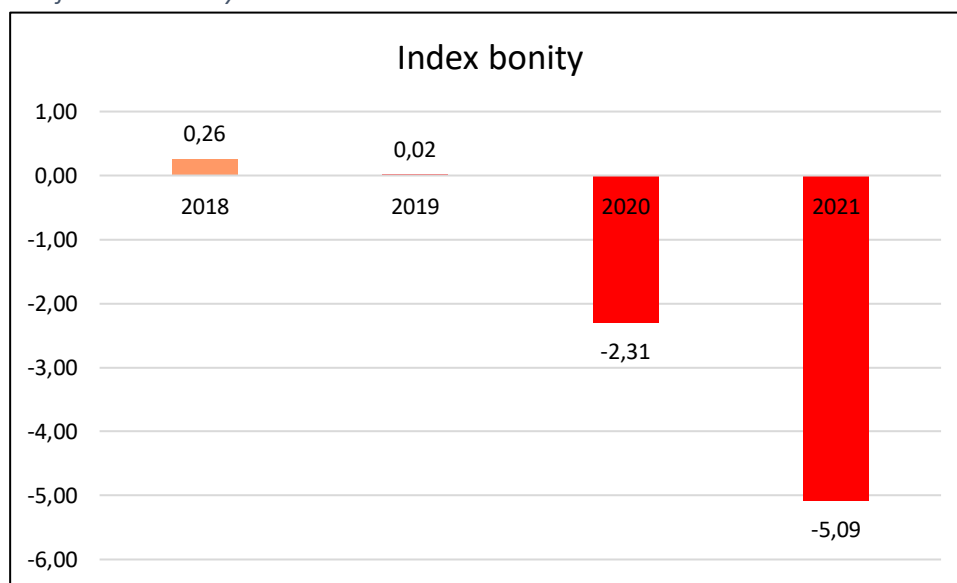
| Index bonity | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| X1: Cash flow/cizí zdroje | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,02 |
| X2: Celková aktiva/cizí zdroje | 0,09 | 0,09 | 0,08 | 0,07 |
| X3: EBT/celková aktiva | 0,03 | -0,14 | -1,64 | -3,06 |
| X4: EBT/celkové výkony | 0,02 | -0,07 | -0,88 | -2,06 |
| X5: zásoby/ celkové výkony | 0,03 | 0,03 | 0,03 | -0,12 |
| X6: Celkové výkony/celková aktiva | 0,09 | 0,10 | 0,09 | 0,07 |
| Výsledné hodnoty | 0,26 | 0,02 | -2,31 | -5,09 |

Zdroj: vlastní zpracování

Již několikrát bylo v této práci zmíněno, že nejvíce ovlivňuje tento model skutečnost, zda klub během analyzovaných let hospodařil tak, že generoval zisk, anebo se mu po finanční stránce nedařilo a realizoval ztrátu. Dle výsledných hodnot indexu bonity lze tuto teorii potvrdit i u společnosti Bohemians Praha 1905, a.s. Největší ztráty se klub dopustil v roce 2021, kdy zároveň dosáhl nejhorsího výsledku také indikátor bonity. Tím pádem lze z tohoto hodnocení usoudit, že na tom nebyl klub v tomto období vůbec dobře. V letech 2020-2021 se nacházel v extrémně špatné situaci, kdy se právě podle analýzy nacházel ve finanční tísní a s velkou pravděpodobností mohl očekávat úpadek. Ani v letech předchozích nebyl však jeho stav nijak ideální a bylo zřejmé, že se klub potýká s určitými problémy finančního charakteru. Ani tyto problémy však neměly vliv na vykonávanou sportovní činnost a klub nadále plánuje nutné rekonstrukce a opravy stadionu, které se výrazně propíšíou i do rozpočtu v nadcházejících sezónách. Nejlepšího výsledku dosáhli klovani v roce 2018, kdy završili hospodářský rok se ziskem 253 000 Kč. Ani tento kladný výsledek hospodaření nedokázal odvrátit fakt, že klub nebyl v této době zcela finančně zdravý. I přes tuto skutečnost však klub dosáhl historického milníku, když mu byla poprvé umožněna účast v soutěžích organizovaných Unii evropských fotbalových asociací. Účast v těchto pohárových soutěžích je vždy možností získat finanční prostředky do klubové pokladny.

Pro klub tohoto typu je velice zásadním příjmem prodej vstupenek a celosezónních permanentek. I přes to, že se kapacita stadionu Ďolíček nemůže porovnávat s kapacitou nejlepších klubů v zemi, tak pro klovany tvoří zásadní složku peněžních toků. Nespočet utkání hraných za zavřenými dveřmi v letech 2020-2021 mělo zásadní dopad jak na generování tržeb, tak i na výsledné hodnoty indexu bonity.

Graf 11 Index bonity Bohemians Praha 1905



Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Dílčí analýza extrémů

Výrazným faktorem, který ovlivňuje modely podrobené analýze, je položka krátkodobých pohledávek. Z tohoto důvodu byl stejně jako v případě 1. FC Slovácko u této položky proveden výpočet doby splatnosti. V tomto případě však autorka počítá pouze s položkou krátkodobých pohledávek, jelikož společnost nedisponuje žádnými pohledávkami dlouhodobého charakteru. Zároveň byly přidány i výpočty doby obratu krátkodobých závazků, jelikož srovnání doby splatnosti pohledávek a doby obratu závazků může hodně napovědět, co se týče finančního hospodaření společnosti. Synek (2011) definuje dobu obratu krátkodobých závazků jako množství času, po které má společnost k dispozici finanční prostředky patřící dodavatelům.

Tabulka 24 Ukazatele aktiv

| Ukazatele aktiv | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| obrat krátkodobých pohledávek | 1,99 | 1,98 | 2,74 | 3,54 |
| doba splatnosti krátkodobých pohledávek | 180,53 | 181,93 | 131,39 | 101,74 |
| obrat krátkodobých závazků | 1,43 | 1,36 | 1,20 | 0,79 |
| doba obratu krátkodobých závazků | 251,17 | 264,77 | 300,71 | 453,62 |

Zdroj: vlastní zpracování

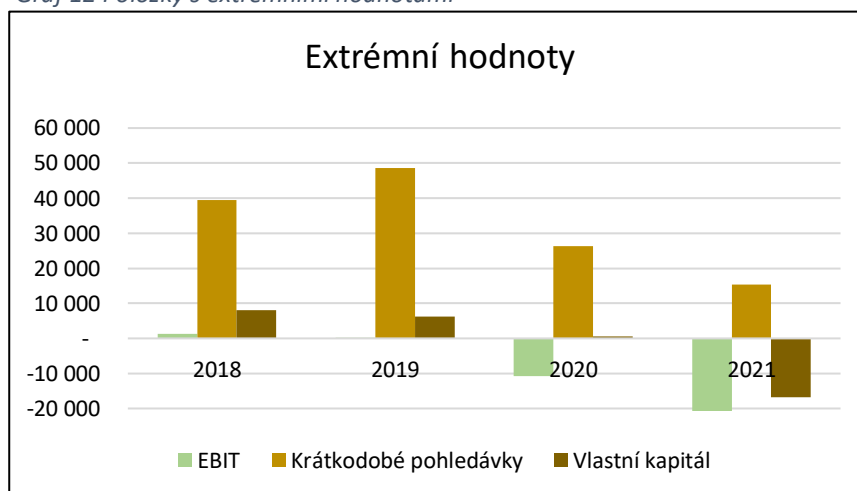
Z účetní závěrky Bohemians Praha 1905 je patrné, že v roce 2019 byla hodnota krátkodobých pohledávek ve sledovaných letech nejvyšší, a to 48 685 tis. Kč. Většinu tvořily pohledávky z obchodních vztahů, konkrétně 27 744 tis. Kč. Zajímavé je však to, že firma měla další pohledávky v hodnotě přes 16 836 tis. Kč, které již měli odběratelé společnosti splatit, ale stále tak neučinili. Dokonce přes ¼ z této částky tvořily pohledávky, které nebyly zaplacené ani 180 dní po daném termínu. I z tohoto důvodu tvořila oběžná aktiva společnosti v letech 2018 a 2019 majoritní podíl na celkových aktivech. Doba inkasa pohledávek byla v těchto letech průměrně 180 dní. Se splacením části pohledávek v následujících letech došlo následně k jejich snížení a zkrácení počtu dní, kdy klub čekal na platby od svých odběratelů. Pokud porovnáme dobu inkasa pohledávek s dobou splatnosti krátkodobých závazků, tak můžeme vidět, že klub platí své závazky ještě pomaleji a s ještě větším zpožděním než odběratelé ty svoje.

Vysoký podíl oběžných aktiv může být faktorem, který ovlivnil výsledné hodnoty Indexu bonity mezi roky 2018-2019, kdy jako jediný z modelů vykazuje malou pravděpodobnost bankrotu v těchto letech. Přiznává však, že se hospodaření klubu neobejde bez určitých problémů. Shodný vývoj

Altmanovy analýzy a Indexu IN05 však naznačuje situaci, kdy i v těchto letech je pravděpodobnost bankrotu u Bohemians Praha 1905 vysoká.

Další položkou s výrazným vývojem byl provozní výsledek hospodaření. Největší ztrátu generoval klub z vršovického Ďolíčku v této oblasti v roce 2021. Této situaci napomohla v neposlední řadě i finanční ztráta z minulého roku, kterou z velké části zapříčinila pandemie onemocnění covid-19 způsobená virem SARS-CoV-2. Tato nepříznivá situace ovlivnila především kategorii příjmů, která je závislá na návštěvnosti domácích zápasů. Záporný výsledek hospodaření během sledovaných let ovlivnil také výši vlastního kapitálu v roce 2021. Mezi sledovanými lety 2018-2021 došlo k výraznému poklesu vlastního kapitálu, a to o - 24 756 tis. Kč. Klub se tuto skutečnost snažil napravit navýšením položky kapitálových fondů v dalším roce, který už však není předmětem analýzy.

Graf 12 Položky s extrémními hodnotami



Zdroj: vlastní zpracování

7 FC Slovan Liberec, a.s.

Slovan Liberec vznikl sloučením Slavojce a Jiskry v roce 1958. Což je oproti ostatním vybraným klubům výrazně později. Tento klub začínal v 2. lize a až o více než 25 let později se dokázal probojovat do ligy nejvyšší. Slovan se může pyšnit třemi ligovými tituly a dvěma výhrami českého poháru. V posledních letech bojoval Slovan vždy o postup do předkol evropských soutěží (FC Slovan Liberec a.s., 2022).

7.1 Představení společnosti

| | |
|---------------------------------|--|
| Obchodní jméno: | FC Slovan Liberec, a.s. |
| IČO: | 61326460 |
| Sídlo: | Na Hradbách 1300/17 Liberec, 460 01 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Základní kapitál: | 25 115 600 Kč |
| Datum zápisu a vzniku: | 31.5.1994 |
| Předseda představenstva: | Ing. Zbyněk Štiller |
| Předmět činnosti: | koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej organizační a zprostředkovatelská činnost v oblasti sportu marketingová činnost manažerská činnost ve vrcholové kopané provozování sportovní činnosti – kopané |

Umístění A-týmu v ligové tabulce:

Tabulka 25 Umístění FC Slovan Liberec v nejvyšší fotbalové soutěži

| Sezóna | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
| Umístění | 6. | 6. | 5. | 6. |

Zdroj: vlastní zpracování

Logo společnosti:



Obrázek 5 Logo FC Slovan Liberec

Zdroj: převzato od (FC Slovan Liberec a.s., 2022)

7.2 Aplikace bankrotních a bonitních modelů

I poslední analyzovaný fotbalový klub bude podroben zhodnocení finanční výkonnosti podle Altmanovy analýzy, Indexu IN05 a Indexu bonity. Vymykající se hodnoty budou dále rozebrány v další podkapitole.

7.2.1 Altmanova analýza

I FC Slovan Liberec, a.s. je zařazen do kategorie nevýrobních podniků. I v tomto případě bude tedy použit výpočet Z“score pro podniky nevýrobního charakteru.

Tabulka 26 Altmanova analýza FC Slovan Liberec

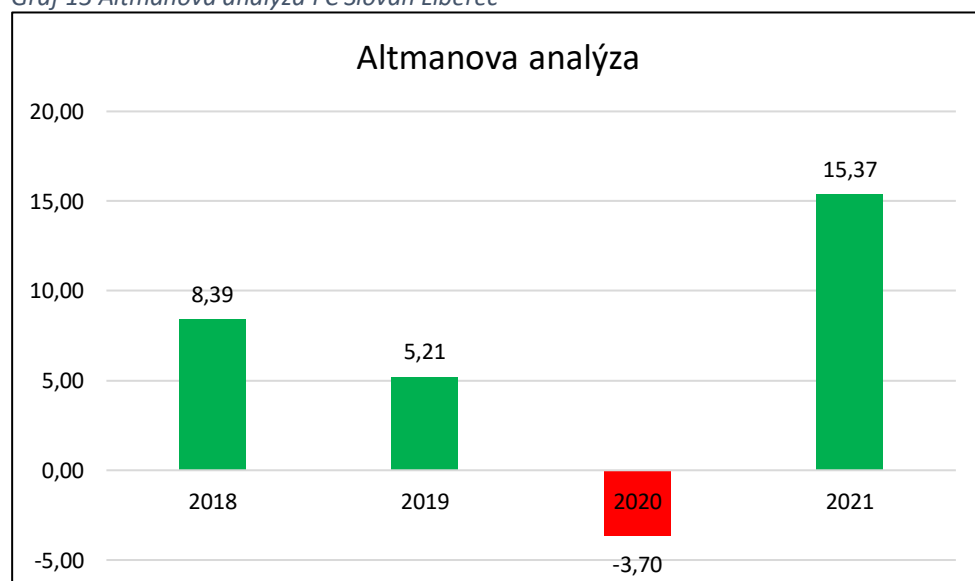
| Altmanova analýza | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|
| X1: EBIT/aktiva | 0,00 | -2,02 | -5,97 | 4,52 |
| X2: účetní hodnota akcií/ celkové závazky | 3,45 | 3,59 | 0,79 | 6,68 |
| X3: nerozdělený zisk/aktiva | 1,80 | 2,53 | 2,68 | -0,10 |
| X4: čistý pracovní kapitál/aktiva | 3,15 | 1,10 | -1,20 | 4,27 |
| Výsledné hodnoty | 8,39 | 5,21 | -3,70 | 15,37 |

Zdroj: vlastní zpracování

Podle Altmanova modelu je ve třech sledovaných letech finanční výkonnost klubu na dobré úrovni a klub se v tomto případě může označit za finančně zdravý. Nejvíce tyto roky ovlivňoval ukazatel X_2 , a to i přes to, že je mu přidělena nejmenší váha. Ve všech sledovaných letech převyšuje hodnota vlastního kapitálu hodnotu cizích zdrojů. To je samozřejmě na jednu stranu dobře a klub zde dodržuje pravidlo vyrovnání rizika. V letech 2018 a 2021 je však rozdíl mezi těmito položkami opravdu výrazný, a tak by nebylo na škodu, kdyby klub využíval o trochu více kapitálu cizího. V této chvíli by se totiž dalo říct, že držení takové míry vlastního kapitálu je pro podnik až neefektivní, i když

samozřejmě méně rizikové. Další položkou, která výrazněji ovlivnila výsledné hodnoty tohoto modelu je ukazatel X3, nerozdělený zisk děleno aktiva. Ačkoliv klub během let 2018-2020 generoval ztrátu, tak položka nerozděleného zisku z minulých let byla v tomto období kladná. Pomohlo tomu hospodaření minulých let, kdy klub dosáhl zisku a rozhodl se tento profit převést na účet „nerozdělený zisk minulých let“. Jediným rokem, kdy na tom klub nebyl z hlediska finančního řízení dobře, byl rok 2020. Klub generoval největší ztrátu analyzovaného období, dále mu výrazně klesla aktiva, a to především peněžní prostředky. Dalším problémem bylo navýšení hodnoty krátkodobých závazků, kdy tato položka převyšovala hodnotu oběžných aktiv. Čistý pracovní kapitál byl tedy záporný a klub se dal označit za nelikvidní. Také rentabilita aktiv byla kvůli zápornému výsledku hospodaření a snížením aktivům v záporných číslech. Tak tomu bylo i v předešlých letech, kdy klub nebyl schopný generovat zisk. Oproti tomu v roce 2021 došlo k výraznému procentuálnímu nárůstu této hodnoty. Klub díky úspěchům na fotbalovém hřišti dokázal ukončit sezónu s kladným hospodářským výsledkem a hodnota ROA byla v tomto roce 67 %. Výsledná hodnota ROA naznačuje, že klub prožil výborný rok i po ekonomické stránce a položil základ pro kvalitní hospodaření i v nadcházejícím roce.

Graf 13 Altmanova analýza FC Slovan Liberec



Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Index IN05

I v případě FC Slovan Liberec, a. s. je zapotřebí upravit výpočet u ukazatele nákladového krytí pro objektivní analýzu finančního stavu. Hodnota ukazatele X_2 v roce 2021 byla tedy nahrazena hodnotou 9.

Tabulka 27 Index IN05

| Index IN05 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|--------------|--------------|-------------|
| X1: aktiva / cizí zdroje | 0,57 | 0,59 | 0,24 | 0,83 |
| X2: EBIT / nákladové úroky | 0,00 | -4,30 | -6,46 | 0,36 |
| X3: EBIT / aktiva | 0,00 | -1,19 | -3,52 | 2,67 |
| X4: výnosy / aktiva | 0,19 | 0,21 | 0,30 | 0,39 |
| X5: oběžná aktiva / krátkodobé závazky | 0,28 | 0,16 | 0,06 | 0,56 |
| Výsledný index IN05 | 1,04 | -4,53 | -9,39 | 4,81 |

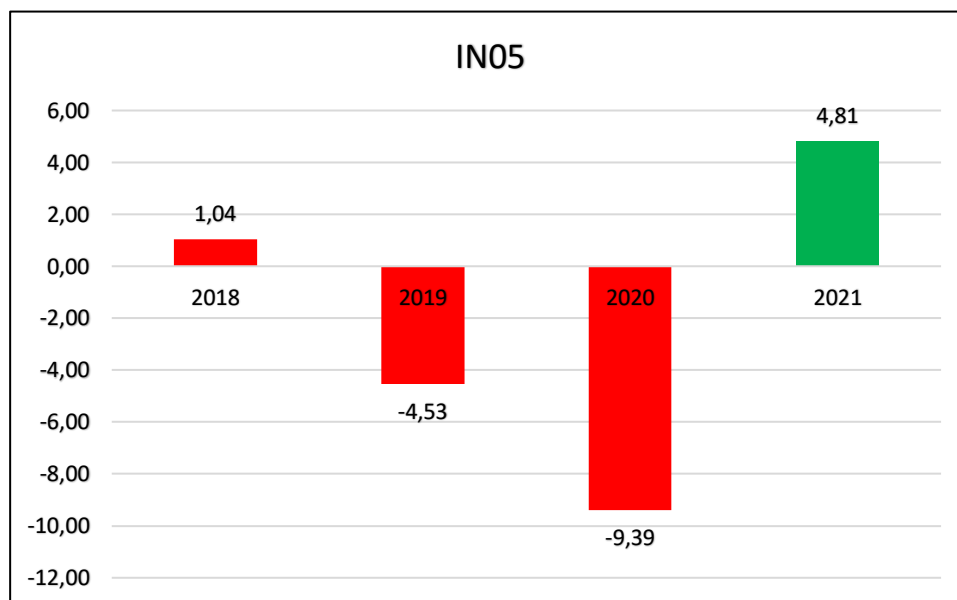
Zdroj: vlastní zpracování

I u tohoto modelu dochází na první pohled k velkým výkyvům, jak v dílčích, tak i výsledných hodnotách indexu. V roce 2018 měl největší podíl na výsledném skóre ukazatel X_1 . Z něho je patrné, že firma operuje ve větší části s vlastními prostředky a je tomu tak po všechny sledované roky. Oběžná aktiva tvořila v roce 2018 okolo 70 % celkových aktiv. Následující rok došlo k velkému snížení této položky, a to hlavně inkasem části krátkodobých pohledávek. V dalších letech klub tuto položku držel na podobných hodnotách, a i přesto došlo v roce 2021 k opětovnému navýšení krátkodobého majetku. Tentokrát rapidně vzrostly peněžní prostředky, a to až o 86 700 tis. Kč. Otázkou je, zda má Slovan zapotřebí držet na účtech tak přeborné množství finančních prostředků, ještě když jejich závazky vůči věřitelům v tomto roce tvoří minimální podíl z této částky. Faktem je, že zadržování těchto likvidních prostředků snižuje schopnost podniku zhodnotit svá aktiva. Ukazatel X_2 je velmi zásadní složkou výpočtu během let 2020-2021, kdy dosahoval záporných hodnot. Tato skutečnost byla způsobena ztrátou ve zmíněných letech a také menším podílem cizích zdrojů na financování klubu. Tento způsob finančního řízení zajišťuje podniku menší riziko, avšak je nutné zmínit, že vysoký podíl vlastního kapitálu nemusí být pro firmu vždy přínosem.

Dynamika vývoje daného trendu je velmi podobná vývoji Z-skóre v Altmanově modelu. Hodnotící klíč modelu je oproti Altmanově analýze trochu jiný, a proto index IN05 hodnotí již první sledovaný rok jako nestabilní, co se týče finančního hospodaření a vytváření hodnoty podniku. V dalších dvou letech se tato propast ještě více prohloubila a klub vykazoval znaky bankrotního podniku. Jak už,

tak bývá u fotbalových klubů zvykem, tak hrozba úpadku neznamena pro klub a jeho činnost velké změny. Sportovní činnost klubu dokáže naopak opět klub povzbudit a nastartovat i po ekonomické stránce. Tomuto tématu se bude autorka více věnovat v další podkapitole.

Graf 14 Index IN05 FC Slovan Liberec



Zdroj: vlastní zpracování

7.2.3 Index bonity

Tabulka 28 Index bonity FC Slovan Liberec

| Index bonity | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| X1: Cash flow/cizí zdroje | 0,89 | 1,31 | 0,08 | 5,66 |
| X2: Celková aktiva/cizí zdroje | 0,35 | 0,36 | 0,15 | 0,51 |
| X3: EBT/celková aktiva | 0,00 | -3,03 | -8,93 | 6,71 |
| X4: EBT/celkové výkony | -0,01 | -3,46 | -5,56 | 11,58 |
| X5: zásoby/ celkové výkony | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| X6: Celkové výkony/celková aktiva | 0,03 | 0,04 | 0,08 | 0,03 |
| Výsledné hodnoty | 1,27 | -4,76 | -14,18 | 24,49 |

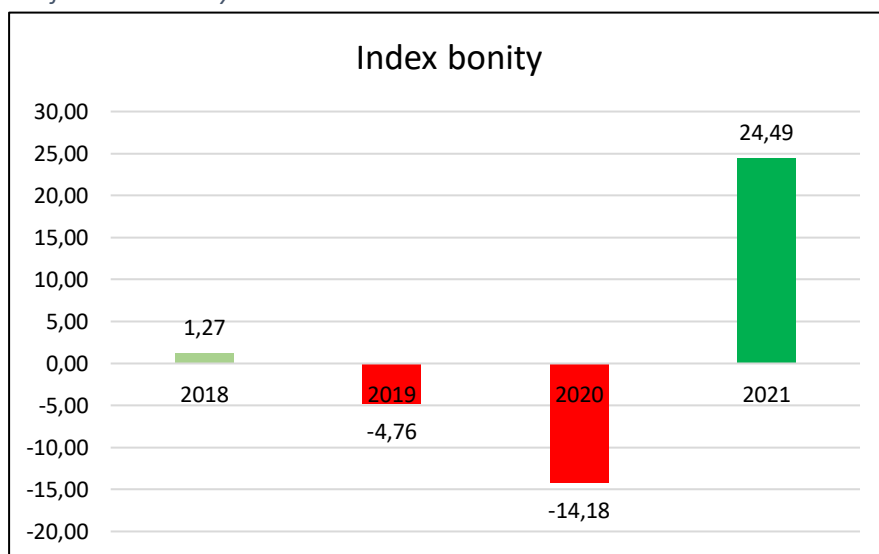
Zdroj: vlastní zpracování

Podle vah jednotlivých ukazatelů a výsledné tabulky je zřejmé, že největší vliv na výsledné hodnoty indexu mají ukazatele X_3 a X_4 . V obou případech se počítalo s položkou EBT, která byla v letech 2018-2020 záporná. Z tohoto důvodu byla záporná i hodnota indexu bonity. Nejmenší vliv měl naopak na výsledek ukazatel X_5 , který se zabývá zásobami. Analýza tohoto typu podniku tak ukázala

na fakt, že nevýrobní podniky zaměřené na sportovní činnost nepracují s velkým objemem zásob. Tato položka většinou tvoří malou část jejich oběžných aktiv. Zajímavou je v případě FC Slovan Liberec také položka tržeb. Oproti ostatním analyzovaným fotbalovým klubům tržby Slovan nejméně peněžních prostředků. Tato situace se dá chápat ještě například v porovnání s velkoklubem jako je AC Sparta Praha. V porovnání s Bohemians Praha 1905 je však tato situace méně uspokojivá. Slovan se v posledních letech umísťoval na lepších příčkách než klopáni, kapacita jeho stadionu je pomalu 2x větší. V letech 2020 a 2021 by se na výši tržeb mohla podepsat pandemie Covid-19. Podle dostupných účetních závěrek však k této situaci docházelo i v předešlých analyzovaných letech. Doporučením do dalších let je se určitě na tuto skutečnost zaměřit.

Jak je v níže přiloženém grafu znázorněno, tak index bonity hodnotí rok 2018 kladně a uvádí jeho stav jako dobrý. K dokonalosti to má však daleko a stále je na čem pracovat, aby se dalo mluvit o zcela zdravém a správném hospodaření. V tomto případě se tedy přiklání indikátor bonity spíše na stranu Altmanovy analýzy, která označila klub v roce 2018 jako finančně zdravý. V dalším roce však dochází už k rozporu s Altmanovou analýzou a zmíněný model analyzuje situaci podniku jako extrémně špatnou. Ke stejnému výsledku dospěl i Index IN05. V ostatních letech se všechny použité modely shodují. V roce 2020 tedy klub pokračuje ve špatném hospodaření a dosahuje ještě horšího výsledku než v minulém roce. V roce 2021 nastává již zmíněný zvrat, kdy klub díky příjmům ze sportovní činnosti ožil a vykazuje znaky finančně zdravého podniku, jehož stav je ve výborné kondici. Rozdíly mezi jednotlivými použitými modely jsou způsobené tím, že každý model používá ke zhodnocení situace podniku jiné ukazatele a má jiný hodnotící klíč. Tak může dojít k tomu, že v určitém roce nevykazují modely podobný vývojový trend výsledných hodnot.

Graf 15 Index bonity FC Slovan Liberec



Zdroj: vlastní zpracování

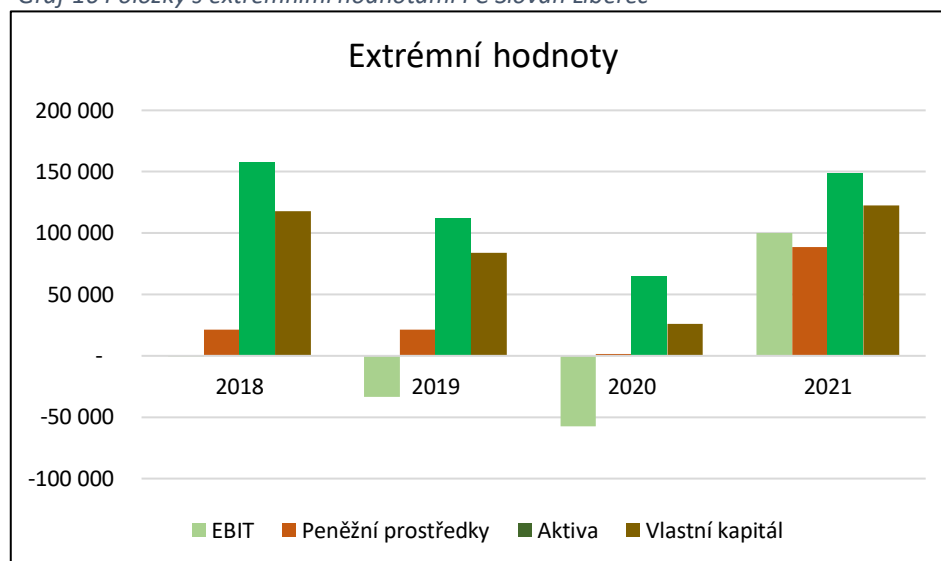
7.3 Dílčí analýza extrémů

V případě FC Slovan Liberec si lze na první pohled v grafu č.16 povšimnout extrémního vývoje vybraných hodnot v letech 2020-2021. Během předchozích let se společnosti příliš nedařilo, což bylo zmíněno v analýze jednotlivých modelů. Klub měl v těchto letech existenční problémy, které mohly vést až k bankrotu. V roce 2021 se však vše změnilo a klub, jak se říká „vstal z popela“. Zajímavé je to i z toho důvodu, že takový enormní skok přišel v době, kdy se všechny kluby potýkaly s určitými problémy, které doprovázely koronavirovou krizi. Mezi to se samozřejmě řadily příjmy z prodeje vstupenek, které byly výrazně ovlivněny restrikcemi spojenými s počtem diváků na stadionu. Další starostí, kterou muselo vedení klubu řešit, bylo neustálé testování hráčů, zaměstnanců či realizačního týmu.

Díky grafu, který se zabývá extrémními hodnotami lze potvrdit nárůst hodnot všech vybraných položek. Tyto položky byly zvoleny z důvodu toho, že mají největší vliv na chování jednotlivých modelů. Lze zde vidět, že se společnost dočkala výrazného nárůstu peněžních prostředků a vlastního kapitálu, které následně ovlivnily kladně i výsledek hospodaření. Největší podíl na této situaci měl postup do základní skupiny Evropské ligy UEFA. Tento skvělý a historický úspěch klubu přinesl bonusy od Unie evropských fotbalových asociací v částce 111 220 tis. Kč. Na této odměně to však neskončilo. Liberci byla nadále přislíbená odměna za bodování v jednotlivých zápasech základní skupiny EL. Dále je započtena ve výkazu zisku a ztrát také částka 268 000 EUR, která byla klubu přidělena jako bonus za účinkování českých fotbalových klubů v Lize mistrů UEFA. Dalším příjmem, který napomohl k oživení finanční situace FC Slovan Liberec byla provize z prodeje fotbalisty Vladimíra Coufala do anglického klubu West Ham United F.C. Vladimír Coufal byl prodán z klubu SK Slavia Praha za 162 500 tis. Kč a Liberci náleželo z této částky 22 mil. Kč, a to na základě předešlé smlouvy o procentech z prodeje hráče při dalším přestupu.

Všechny tyto nepravdělné příjmy pomohly k meziročnímu nárůstu hospodářského výsledku v roce 2021 až o 138 mil. Kč. Tento vytvořený zisk napomohl k vyvážení finančního hospodaření daného klubu. Zde je vidět, že příjmy od UEFA mohou být velmi zásadním prostředkem k prosperitě klubu.

Graf 16 Položky s extrémními hodnotami FC Slovan Liberec



Zdroj: vlastní zpracování

8 Výsledná interpretace poznatků z analýzy

Stabilita analyzovaných subjektů se odvíjí od zásahů subjektů finančních. Z tohoto důvodu nelze předpovídat finanční budoucnost vybraných sportovních klubů. Toto nestabilní prostředí je totiž příčinou velmi omezených možností použít metody k vyhodnocení hospodaření v časové řadě. Pro jednotlivá léta jsou tyto tři modely však použitelné k další analytické činnosti.

V praktické části této práce byly podrobeny analýze čtyři fotbalové kluby z nejvyšší české fotbalové soutěže. Tyto kluby budou následně rozděleny do dvojic, které jsou rozděleny podle míry podpory od jejich vlastníků. V následujících dvou podkapitolách se bude tedy autorka zabývat dvojicí klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů a dvojicí bez výrazné finanční podpory majitele.

8.1 Dvojice klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů

V této podkapitole se autorka věnuje dvojici profesionálních fotbalových klubů, které jsou výrazně finančně podporovány svými majiteli. Z analyzovaných klubů to jsou AC Sparta Praha a 1.FC Slovácko.

Jedná se o kluby, které jsou na první pohled velmi rozdílné. Sparta je klub s dlouhou a bohatou historií a tradicí. V českých luzích a hájích je právem považována za největší a nejúspěšnější klub v historii, a proto i po 129 letech má a vždy bude mít ty největší ambice. Vedení klubu operuje každoročně s velkým množstvím finančních prostředků. O tom také svědčí výše základního kapitálu,

kteřá v roce 2021 činila 2 453 950 tis. Kč. Na druhé straně klub s menší základnou sídlící ve Zlínském kraji a se základním kapitálem 73 000 tis. Kč. Vznikl teprve v roce 2000, a to spojením dvou klubů z Uherského Hradiště. V posledních letech soupeř, s kterým se do nadstavbové části české ligy musí vždy počítat. I přes to je mu zatím slavná TOP 3, ve složení AC Sparta Praha, SK Slavia Praha a FC Viktoria Plzeň, vzdálená. A to nejen na fotbalovém hřišti. Oproti Spartě má k dispozici méně finančních zdrojů, z kterých může během sezóny čerpat. Také tržby klubu jsou několikanásobně menší než v případě letenského týmu. To je však pochopitelné, jelikož se jedná o kluby s jinou velikostí, regionálním umístěním, a především rozdílnou strategií a cíli. Jedno mají však tyto kluby společné, a to je síla, která za nimi stojí. V případě této dvojice klubů jsou touto silou její majitelé, úspěšní podnikatelé a miliardáři. V jejich případě není vlastnění zmíněných fotbalových klubů jejich primárním byznysem. Tito podnikatelé mají podíly v mnoha firmách, které jim vydělávají peníze. Potřeba finančních prostředků není tedy důvodem pro vlastnictví těchto klubů. Tato analýza potvrdila dokonce fakt, že se ve většině případů nejedná o výdělečné odvětví, jelikož primárním cílem managementu nejsou zisky. Toto prostředí však může být výbornou reklamou, zviditelněním mimo fotbalových činností majitele a dobrým prostředím pro utváření nových obchodních kontaktů, následně partnerství.

1.FC Slovácko je od roku 2006 součástí ocelářsko-dopravního holdingu Z-group, který je vlastněn Zdeňkem Zemkem, který také obsazuje v klubu post předsedy představenstva. Český podnikatel pomohl Slovácku, po období nezdarů a dluhů, se opět postavit na nohy. Do klubu přinesl výrazné finanční prostředky, které napomohly k ekonomické stabilizaci klubu. Po sportovní stránce se během posledních let také zlepšovala kvalita A-týmu, ženské složky a v neposlední řadě i fotbalové akademie, která je příslibem do dalších let. To vše by však nebylo možné bez zdrojů, které do slováckého fotbalu tento český miliardář vložil (Dufka, 2008). V roce 2022 došlo po nevydařené sezóně klubu k výrazným změnám. Majitel prodal poloviční podíl akcií českému podnikateli Vítězslavu Skopalovi, který se momentálně pohybuje na trhu s energiemi z fotovoltaických a dalších obnovitelných zdrojů. Cílem tohoto obchodu je vytvořit ještě lepší podmínky pro konstantní udržení výkonnosti a zvýšit konkurenceschopnost vůči nejlepším českým klubům (Sattler, 2022). V kapitole aplikace bankrotních a bonitních modelů na klub 1.FC Slovácko není změna vlastnictví uvedena z důvodu, že proběhla v roce, který není předmětem analýzy.

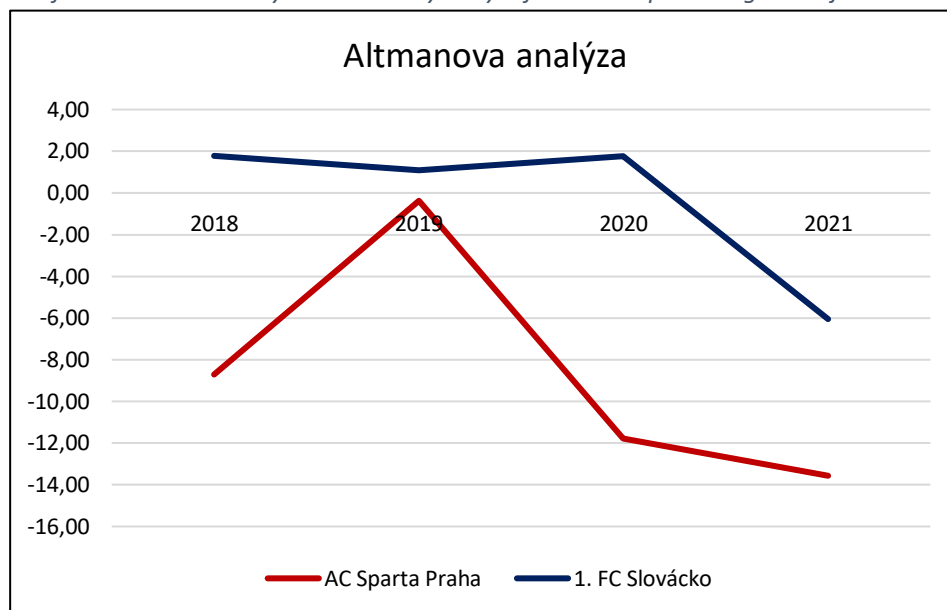
Klub AC Sparta Praha je už po skoro dvě dekády spjat se jménem Daniela Křetínského, českého podnikatele a jednoho z nejbohatších Čechů. Během těchto let však viselo ve vzduchu několik otázek ohledně vlastnické struktury ACS. Až v roce 2022 Sparta uvedla, že jejím majoritním vlastníkem je Daniel Křetínský, který drží akcie ve společnosti 1890s holdings. Ta ovládá Spartu z 99,9 %.

Druhým podnikatelem, který má svůj podíl ve společnosti 1890s holdings je slovenský podnikatel Patrik Tkáč. Ten kontroluje ve Spartě 44 % minus jedna akcie prostřednictvím společnosti J&T Capital Partners (Novák, 2022). Každý fotbalový fanoušek ví, že za ekonomickou stabilitou Sparty i při každoročním generování ztrát v hodnotě několika set milionů stojí právě Daniel Křetínský a jeho schopnost získání potřebného množství finančních zdrojů pro uhrazení ztráty. Výhodou tohoto klubu je tedy možnost soustředění se čistě na sportovní činnost, jelikož v případě špatného hospodářského roku majitel ztrátu vždy uhradí. Problémem toho všeho je, že i přes tuto výhodu není klub schopný už několik let uspět na ligovém poli. Během posledních let prošla Sparta spoustou změn, co se týče hráčského kádru a realizačního týmu. Správný recept na získání titulu však ne našla. V případě úspěchu by však měla šanci na účast v evropských pohárech, které by pro Spartu znamenaly získání finančních prostředků pro zajištění stabilního hospodaření klubu v nadcházejícím období. Klíčem k napravení bilance hospodářského výsledku by v roce 2023 mohla být bilance transferů, která je po analyzované roky zásadní položkou v rozpočtu klubu. Sparta je známá pro svou práci s talentovanou mládeží ve své fotbalové akademii. A tato práce se může klubu výrazně po finanční stránce vrátit. Podle Transfermarkt (2023) Sparta v roce 2022 realizovala přestup talentovaného útočníka Adama Hložka do německého týmu Bayer 04 Leverkusen. Přestupní částka v hodnotě 13 mil. € může být pro klub velkou vzpruhou. Stejně, tak jako přestup slovenského obránce Dávida Hancka do Feyenoord Rotterdam za sumu přibližně 6 mil. €. Tyto transfery budou důležitou součástí příjmů pro účetní závěrku v roce 2023.

Na níže uvedených grafech lze tedy sledovat srovnání vývoje hospodaření vybraných klubů v jednotlivých bankrotních a bonitních modelech. Analýza jednotlivých let hospodaření proběhla v předešlých kapitolách.

Vývoj hospodaření AC Sparta Praha a 1.FC Slovácko podle Altmanovy analýzy:

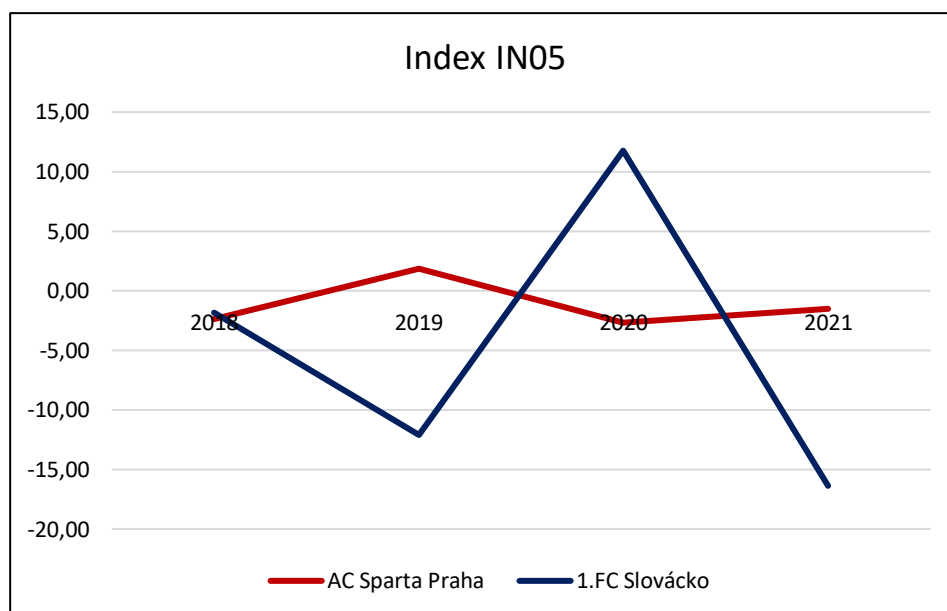
Graf 17 Altmanova analýza u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj hospodaření AC Sparta Praha a 1. FC Slovácko podle Indexu IN05:

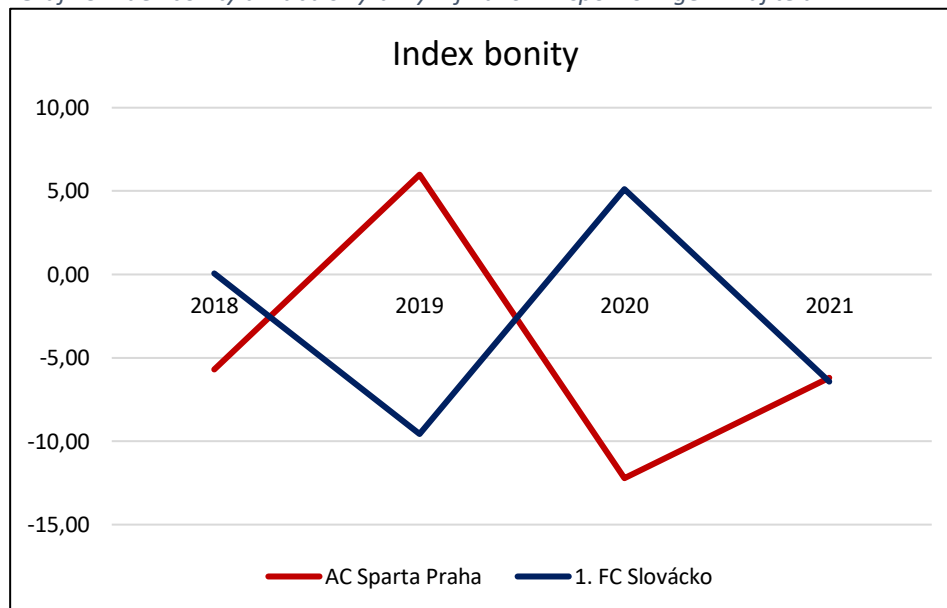
Graf 18 Index IN05 u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj hospodaření AC Sparta Praha a 1.FC Slovácko podle Indexu bonity:

Graf 19 Index bonity u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza prokázala, že ve většině sledovaných let se kluby dostaly do bodu, kdy byla jejich činnost výrazně ohrožena. Obecně je stabilita těchto klubů velmi riziková a je možné zde mluvit o šokovém vývoji. Kapitálová vybavenost majitele byla po ztrátovém roce vždy důležitým nástrojem pro zajištění plynulého chodu klubu v nadcházející sezóně.

Jednou z hrozeb tohoto typu klubů je hospodářská krize či neúspěšné podnikání majitele. V případě, kdy společnosti majitelů nebudou vydělávat peníze a budou se nacházet ve špatném ekonomickém stavu, tak samotní majitelé nebudou mít prostředky, které budou moci do společnosti investovat. V tu chvíli je také možné, že dojde například k prodeji zmíněného klubu, a to pro zlepšení finanční situace majitele. V případě těchto analyzovaných subjektů se totiž jedná o desítky a stovky milionů, které do nich jejich majitelé každoročně vkládají s vědomím, že jim je klubová činnost s největší pravděpodobností nevydělá zpět.

8.2 Dvojice klubů bez výrazné finanční podpory majitele

V druhé podkapitole se autorka bude zabývat profesionálními kluby, které nemají k dispozici takové zdroje k záchraně finanční situace. Finanční podpora majitele není tak výrazná jak u předešlé dvojice. Z analyzovaných klubů to jsou Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec. Samozřejmě, že i majitelé těchto klubů se snaží každoročně vyrovnat ztráty, které klubu daný hospodářský rok přinesl. Rozdíl je však v tom, že majitelé nedisponují takovými finančními zdroji jako vlastníci klubů z kapitoly 8.1.

Pražský klub Bohemians Praha 1905 si během svého působení prošel ledasčím. Finanční problémy, konkurz nebo soudy a tahanice o jméno klubu. Ani tyto problémy klub ale nepoložily. Jedním z hlavních důvodů byli i fanoušci, kteří se v nejhroších časech semkli a pomohli klub zachránit. Založili družstvo fanoušků Bohemians, jehož členy nejsou jenom fanoušci, ale také zaměstnanci klubu a jejich současní či bývalí hráči. Cílem tohoto družstva bylo podpořit klub v nejkrušnějších chvílích a tato pomoc trvá dodnes, a to buď finanční anebo například pomocí dobrovolnických prací na stadionu. Fanoušci vytvořili během let také několik sbírek, kdy jednou z nich byl i projekt „Zachraňme Ďolíček“, kde bylo cílem klubových příznivců vybrat peníze na výstavbu vyhřívaného trávníku pro návrat klokanů do nejvyšší ligové soutěže. Jedná se tak o subjekt, který vlastní část klubových akcií, pomáhá přispívat finančně na chod klubu a jeho hlavním cílem je pomoci milovaným klokanům v udržení se v nejvyšší soutěži (Koukal, 2022). Většinovým vlastníkem je ale podnikatel Darius Jakubowicz, který se na záchraně klubu také samozřejmě podílel. I přes veškerou pomoc o stabilizaci ekonomické situace se klub během sledovaných let nenacházel v příliš dobré situaci. Klub by měl tedy přemýšlet o způsobu, jak situaci vylepšit a pokusit se stabilizovat jeho ekonomickou situaci. Návrh řešení pro tento typ společnosti bude představen níže.

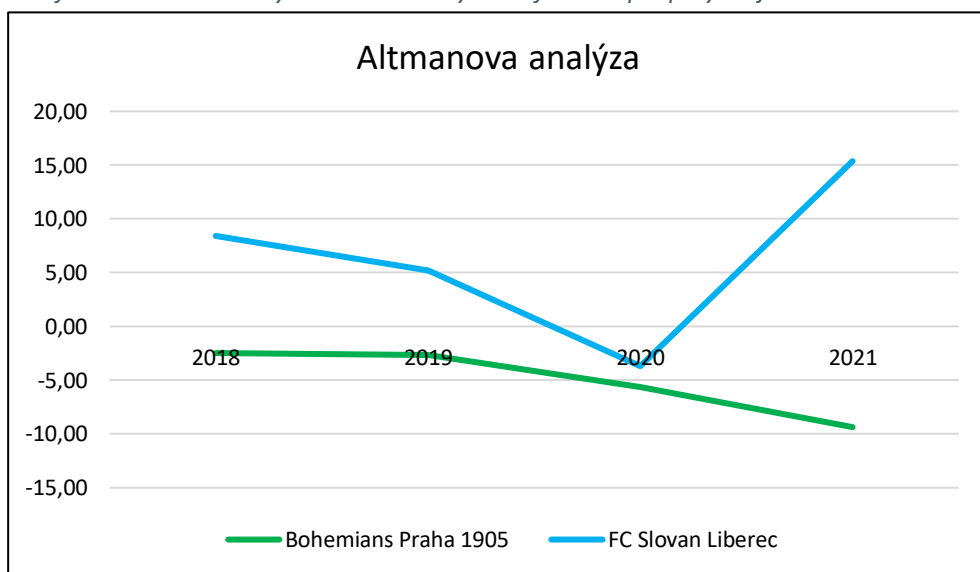
FC Slovan Liberec jako druhý z analyzované dvojice profesionálních klubů, který je po několik desítek let spjat s akciovou společností Preciosa, která se zaměřuje na výrobu křišťálového skla v daném regionu. Tato sklářská společnost drží všechny akcie klubu, jejímž majitelem je další český podnikatel a miliardář Ludvík Karl. Stejně jako v případě Jakubowicze z Bohemians, tak i Karl se začal angažovat do libereckého fotbalu ve chvíli, kdy na tom klub z Podještědí nebyl vůbec dobře. Od té doby však uplynul nějaký čas a klub za toto období slavil spoustu úspěchu i neúspěchů (Pšeničková, 2021). V posledních letech je A-tým každoročním účastníkem nadstavbové části ligy, kde bojuje i o postup do předkol evropských pohárů. Obecně se jedná o menší klub, než je například Sparta či Slavia. To však nemění nic na tom, že každou sezónu má vedení klubu vysoké ambice na umístění v ligové

tabulce. I přes to má klub z analyzovaných podniků nejmenší tržby za celou sezónu, které následně negativně ovlivňují výsledek hospodaření. I tato skutečnost tedy ovlivňuje výkonnost tohoto subjektu, který se opírá o činnost jediného akcionáře a všech získaných sponzorů a partnerů. I v případě Slovanu by stálo za to vytvořit plán, který by klubu výrazně pomohl ve chvílích, kdy jeho zdroje jdou na zaplacení dluhu vytvořeného z klubové činnosti. I když má klub za zády svého movitého majitele, tak ani jeho zdroje nejsou omezené a již v minulosti jsme mohli číst spekulace o tom, že Karl hledá nové partnery pro zajištění větší ekonomické stability klubu.

Pomocí aplikace bankrotních a bonitních modelů na vybrané kluby lze na níže uvedených grafech sledovat vývoj jejich finančního hospodaření a výkonnosti. Analýza jednotlivých let byla provedena v předešlých kapitolách.

Vývoj hospodaření Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec podle Altmanovy analýzy:

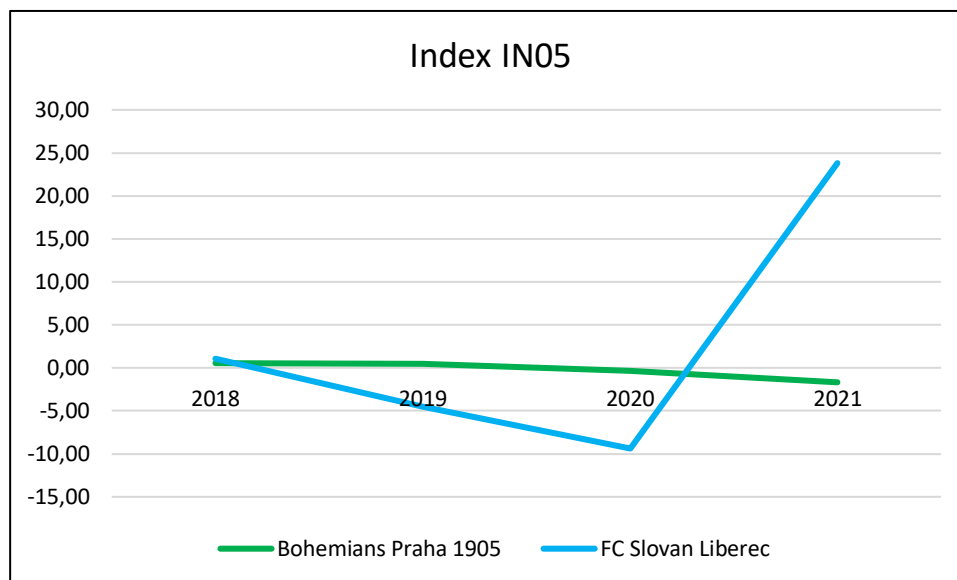
Graf 20 Altmanova analýza u klubů bez výrazné finanční podpory majitele



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj hospodaření Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec podle Indexu IN05:

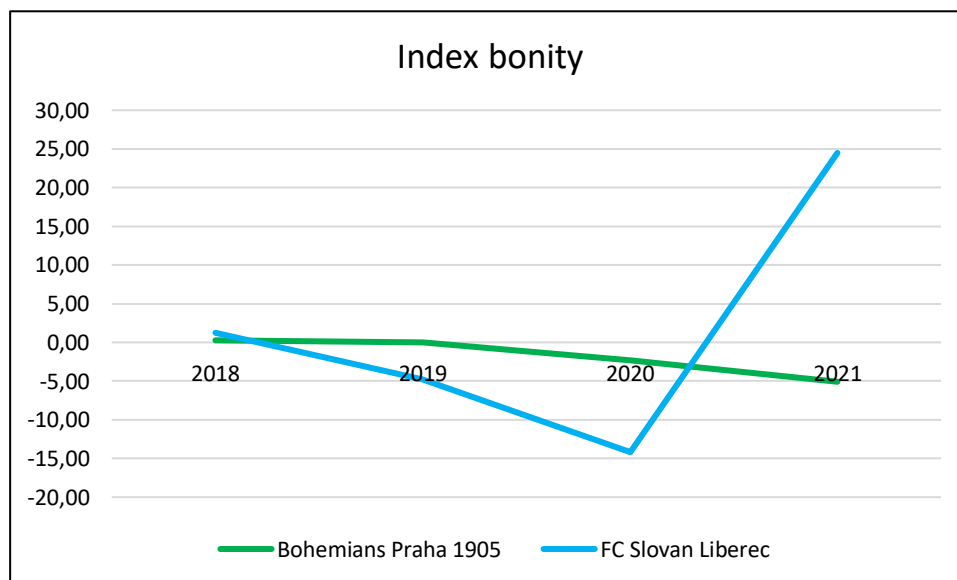
Graf 21 Index IN05 u klubů bez výrazné finanční podpory majitele



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj hospodaření Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec podle Indexu bonity:

Graf 22 Index bonity u klubů bez výrazné finanční podpory majitele



Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled může u vybraných klubů zaujmout položka rezerv, která během sledovaného období vykazuje velmi nízké hodnoty. Z tohoto důvodu je zde uvedena tabulka zabývající se vývojem položky rezerv u Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec během daného období:

Tabulka 29 Přehled rezerv klubů

| Rezervy profesionálních fotbalových klubů | | | | |
|---|------|------|------|-------|
| Název | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Bohemians Praha 1905 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FC Slovan Liberec | 161 | 134 | 667 | 4 218 |

Zdroj: vlastní zpracování

V závislosti na ekonomické situaci a stavu rezerv z předešlých let vyplývá potřeba držet podstatně vyšší rezervy na provoz fotbalového klubu, do kterého lze zařadit zajištění plynulého provozu společnosti a investice do kvalitních hráčů. V případě, kdy si kluby neudělají dostatečné rezervy, tak se dostanou do těžko řešitelné situace, kdy nebudou mít zdroje na investice do nákupu kvalitních hráčů, kteří zvýší jejich výkon a následně tím i příjmy. Pokud jim v této situaci nestojí za zády výrazně kapitálově vybavení majitelé, tak se tyto kluby ocitnou v začarovaném kruhu sportovních klubů, z kterého je těžké se dostat. Z toho plyne závěr, že by kluby měly mít výrazné rezervy, a to i třeba mimobilanční. Příkladem můžou být například investiční fondy fanoušků. Podle Hovorky (2022) nabízejí některé evropské kluby své akcie na burze a nebo také fanouškovské tokeny, které jsou obchodovány na burzách zaměřených na kryptoměny. Ve fotbalové Evropě se touto cestou vydalo pár slavných klubů, a to především kvůli finanční tísní, která je ohrožovala. Do této skupiny patří velkokluby jako FC Barcelona, Manchester United, Juventus Turín či Borussia Dortmund.

Cestou klubů, které nejsou, tak výrazně peněžně podporovány svými vlastníky, může být posílení rezerv z dlouhodobých cizích zdrojů. V případě Bohemians a Slovanu by mohlo jít přesněji o vydávání podlimitních dluhopisů na kapitálovém trhu, které by měly formu grafického listu s logem klubu. Dluhopisy by se prodávaly ve dvou vlnách a sloužily by jako sběratelský artefakt, který by si zakoupená osoba mohla pověsit na zeď či vystavit. V první vlně by byly dluhopisy nabízeny v okruhu skalních fanoušků a osobností regionálního, společenského, kulturního a ekonomického života. Druhá vlna by byla určena pro širokou fotbalovou veřejnost a i vzhledem k ceně dluhopisu by už neměly formu grafického listu.

Každý dluhopis by měl podle 190/2004 Sb. Zákona o dluhopisech obsahovat:

- Označení „dluhopis“
- Údaj o druhu dluhopisu
- Údaje identifikující emitenta
- Jmenovitou hodnotu jako dlužnou částku
- Výnos dluhopisu
- Datum nebo jiný okamžik splacení dlužné částky
- Údaje identifikující vlastníka dluhopisu
- Podpis emitenta
- Číselné označení dluhopisu
- Datum emise
- Identifikační označení dle mezinárodního systému číslování pro identifikaci cenných papírů - ISIN

Tento dluhopis by byl vystaven na 5 let s výnosností kupónu do 5 % a prodával by se tedy ve dvou obdobích. První rok, kdy by byl cenný papír prodáván umělcům, politikům apod. by byla jeho jmenovitá hodnota 10 000 Kč. V tomto případě by bylo vydáno přibližně 200 bondů, jelikož hodnota vydaných dluhopisů nesmí překročit hodnotu 1 000 000 €. V druhém roce by byla jmenovitá hodnota dluhopisu 1 000 Kč, čímž by byl cenově dostupnější pro větší skupinu fanoušků. V druhé vlně by se jednalo cca o 2 000 bondů. Náklady na vydání těchto dluhopisů nejsou nijak výrazně vysoké. Jejich hodnota by se mohla pohybovat přibližně ve výši 2 500 000 Kč. Klubu by tedy vznikla výrazná rezerva, která by mohla být účelově zaměřena na podporu výchovy žákovských a juniorských talentů. Již v této práci bylo zmíněno, že fotbalové akademie, které si dokážou vychovat vlastní nadějně hráče jsou na tom ve většině případů lépe než kluby, které si tyto talenty vychovat nedokážou. Tyto hráčské akademie se věnují rozvoji hráče s vidinou získání většího objemu peněžních prostředků při jeho následném prodeji do seniorských A-týmů. V případě, kdy se klubům po finanční stránce nedaří a žijí tzv. na dluh je důležité zajistit, aby tímto problémem netrpěla právě zmíněná talentovaná mládež, která je pro klub příslibem do budoucna, jak po sportovní, tak i po finanční stránce.

Výnos z tohoto podlimitního dluhopisu by poté mohl jeho vlastník využít dvěma způsoby. Buď jako slevu na celoroční permanentku a nebo jako volnou vstupenku na prémiová utkání A-týmu. Za prémiová utkání by se považovaly zápasy proti klubům jako je AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FC

Viktoria Plzeň anebo jakákoliv utkání nadstavbové části ligy v případě postupu týmu do této fáze soutěže. Součástí koupě dluhopisu by mohl být i balíček výhod, který by obsahoval možnost účasti na různých klubových akcích či slevy na produkty ve fanshopu.

Toto je tedy jedna z možností navýšení rezerv pro subjekty, které nejsou ovládány majiteli z kategorie miliardářů, kteří v případě nouze sáhnou do kapsy pro peníze a problém vyřeší. Tento návrh by se dal uplatnit i u fotbalových klubů v nižších soutěžích.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit úroveň finančního zdraví vybraných fotbalových klubů aplikací bankrotních a bonitních modelů a následně tyto hodnoty vzájemně porovnat. Z profesionálních fotbalových klubů, které jsou v posledních letech stálými účastníky nejvyšší ligové soutěže, byly vybrány AC Sparta Praha, 1. FC Slovácko, Bohemians Praha 1905 a FC Slovan Liberec. Teoretická část se zabývala především hospodařením profesionálních fotbalových klubů a popsáním jednotlivých bankrotních a bonitních modelů, u kterých byly uvedeny i jejich doporučené hodnoty. V praktické části jsem se nejdříve zabývala vždy představením analyzovaných klubů a následně se už věnovala aplikaci jednotlivých modelů, které byly popsány v teoretické části. Výsledné hodnoty jsem poté porovнала s těmi doporučenými a okomentovala je. Hodnoty, které výrazně ovlivňovaly jednotlivé modely, byly poté popsány v samostatné kapitole.

AC Sparta Praha fotbal a.s. nepatří poslední roky mezi ekonomicky stabilní podniky a souhrnné ukazatele finančního zdraví označily klub ve třech sledovaných letech jako nebonitní podnik s velkou tendencí k bankrotu. Klubu dělá výrazný problém nedodržování stanoveného plánu ohledně bilance hráčských přestupů. V každém ze sledovaných let se společnost dostala u této položky do výrazné ztráty, jelikož výdaje na nákupy hráčů byly vždy větší než příjmy z jejich prodeje. Ani výrazné ztráty na konci hospodářského roku však neovlivňují činnost klubu do dalších sezón. Důvodem je kapitálová vybavenost majitele Daniela Křetínského a jeho schopnost získání potřebných finančních zdrojů pro plynulý chod klubu.

1.FC Slovácko se nachází v podobné situaci. Jediným rokem, kdy klub generoval zisk byl rok 2020 a jeho hospodářská činnost nebyla v danou chvíli ohrožena. V ostatních letech ale data vykazovala přesný opak, a i tento podnik lze označit za neprosperující společnost, která se podle souhrnných ukazatelů potýká s určitými problémy. Velký problém klubu například působili jeho odběratelé, kteří nespláceli řádně své závazky. Obecně pak klub nejvíce ovlivňují příjmy z komerčních aktivit a příjmy z prodeje hráčů.

Jednotlivé bankrotní a bonitní modely se pak nejvíce shodly na hodnocení finančního zdraví u Bohemians Praha 1905. Klesající trend vývoje finančního zdraví by měl být pro akcionáře klubu více než znepokojující. Jednotlivé ukazatele upozorňují také na to, že po sledované roky nedokázal podnik efektivně využít své zdroje a nebyl likvidní. I z tohoto důvodu nebyl schopný včas splácet své závazky.

FC Slovan Liberec je příkladem toho, že sportovní úspěchy mají opravdu velký vliv na ekonomickou situaci dané společnosti. V případě neúspěchu platí totéž. Sezóna 2020/2021 byla velmi úspěšnou, jak po sportovní, tak i po finanční stránce. Vzhledem ke skvělým výsledkům, kterými se A-tým prezentoval, klub obdržel finanční odměnu od UEFA, která dokázala klub opět nastartovat a byla zásadním prostředkem k prosperitě klubu. Tento rok byl však jediným, kdy se o klubu dalo říct, že je finančně zdravý. V ostatních letech tomu tak nebylo, a i FC Slovan Liberec se podle souhrnných ukazatelů potýkal s existenčními problémy.

Důležitým faktorem, který ovlivňoval výsledné hodnoty modelů v letech 2020 a 2021 byla probíhající pandemie koronaviru. Ta se velkým způsobem podepsala na finančním hospodaření všech vybraných klubů, a to především kvůli restrikcím a hygienickým opatřením spojeným s tímto virovým onemocněním. Kluby velmi trápily na zákazu vstupu fanoušků na stadion, jelikož příjmy z prodeje vstupenek jsou jednou z nejdůležitějších složek jejich příjmů. Náročný byl také sponzoring a spolupráce s partnery během zmíněné sezóny. Pro celý český fotbal bylo toto období zatěžkávací zkouškou, kterou se vybraným klubům ale podařilo přežít.

V této práci byly tedy použity nejobektivnější modely pro nevýrobní sféru. I přes to výsledky ukazují, že hospodaření fotbalových klubů v podmínkách nejistoty příjmů z budoucí sportovní činnosti a v návaznosti z televizních přenosů a reklamy, nelze spolehlivě prognózovat. Kluby se obecně potýkají s finančními problémy, které vznikají jejich sportovní činností. Akcionáři a sponzoři klubu se vždy po sezóně snaží tyto problémy napravit a vytvořené dluhy uhradit. Tato práce potvrzuje hypotézu, že provoz klubu s výrazně kapitálově vybavenými majiteli není tolik ovlivněn špatným výsledkem hospodaření na rozdíl od klubu, jehož majitel nemá takové finanční prostředky.

Pro kluby, které nemají k dispozici tak výrazné peněžní prostředky od majitele byl v této práci představen návrh, jehož cílem je zajistit tomuto typu společností vyšší rezervy. Ty by sloužily k podpoře talentované mládeže i ve chvílích, kdy by byly finanční prostředky klubu omezené především z důvodu špatného finančního hospodaření. Klub by vydával na kapitálovém trhu podlimitní dluhopisy s výnosností do 5 % a splatností 5 let. Dluhopisy by byly prodávány ve dvou fázích, kdy v každé fázi by byly nabízeny jiné skupině příznivců klubu. Pro fanoušky by tento dluhopis měl spíše sběratelskou hodnotu. Pro klub by znamenal naději, že i v horších časech jsou schopni podporovat rozvoj talentovaných hráčů, kteří jsou příslibem do budoucna, jak z herního, tak i ekonomického hlediska.

Zdroje

A. Citovaná literatura

- Csikosova, Adriana, Janoskova, Maria a Culkova, Katarina. 2019.** Limitation of Financial Health Prediction in Companies from Post-Communist Countries. [autor knihy] Chia-Lin Chang. *Applied Econometrics*. Basel : MDPI, 2019.
- Čáslavová, Eva. 2020.** *Management a marketing sportu 21.století*. Jesenice : Ekopress, s.r.o., 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- . **2018.** Mezinárodní marketing ve sportu. [autor knihy] Bohumír Štědroň, a další. *Mezinárodní marketing*. Praha : C. H. Beck, 2018.
- Grunwald, Rolf a Holečková, Jaroslava. 2007.** *Finanční analýzy a plánování podniku*. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- Josková, Lucie a Pravda, Pavel. 2014.** *Zákon o obchodních korporacích s komentářem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9080-0.
- Josková, Lucie, a další. 2015.** *Nová společnost s ručením omezeným: Právo - účetnictví - daně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-271-9000-3.
- Kislingerová, Eva. 2005.** *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- Knápková, Adriana, a další. 2017.** *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 2., kompletně aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.
- Krechovská, Michaela, Hejdkuková, Pavlína a Hommerová, Dita. 2018.** *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
- Kubičková, Dana a Jindřichovská, Irena. 2015.** *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha : C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- Laine, Antti a Vehmas, Hanna. 2017.** *The Private Sport Sector in Europe* . Cham : Springer International Publishing, 2017. ISBN 978-3-319-61310-9.
- Marek, Petr. 2009.** *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha : Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- Marinič, Pavel. 2008.** *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- Marinič, Petr. 2014.** *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
- Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš a Vavřina, Jan. 2014.** *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- Moravec, Tomáš a Andreisová, Lucie. 2021.** *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-1217-3.
- Mrkvička, Josef a Kolář, Pavel. 2006.** *Finanční analýza*. Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- Neumaierová, Inka a Neumaier, Ivan. 2002.** *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.

- Novotný, Jiří a kolektiv. 2010.** *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III.* Praha : Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1713-1.
- Novotný, Jiří. 2005.** *Ekonomika sportu.* Praha : Oeconomica, 2005. ISBN: 978-80-245-0979-2.
- **2011.** *Sport v ekonomice.* Praha : Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- Pražák, Tomáš. 2021.** Application of Methods of Comprehensive Evaluation of a Company in the Conditions of the Visegrad Group's Countries. [autor knihy] Nicolas Tsounis a Aspasia Vlachvei. *Advances in Quantitative Economic Research.* Cham : Springer, 2021.
- Rejnuš, Oldřich. 2014.** *Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9407-5.
- Růčková, Petra. 2019.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- Sedláček, Jaroslav. 2011.** *Finanční analýza podniku.* Brno : Computer Press, 2011. 978-80-251-3386-6.
- Scholleová, Hana. 2017.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- Sogut, Erkut, Pentol-Levy, Jack a Pentol-Levy, Charlie. 2018.** *How to Become a Football Agent: The Guide.* Leicestershire : Troubador Publishing Ltd., 2018. ISBN 978-1789014-396.
- Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a kolektiv. 2010.** *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-271-9184-0.
- Synek, Miroslav a kolektiv. 2011.** *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. SBN 978-80-247-3494-1.
- Šíma, Jan. 2019.** *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží.* Jesenice : Ekopress, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.
- Štědroň, Bohumír a kolektiv. 2021.** *Manažerské rozhodování a sport.* Praha : Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4928-3.
- Štýbr, David a kolektiv. 2011.** *Začínáme investovat a obchodovat na kapitálových trzích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3648-8.
- Váchal, Jan, Vochozka, Marek a kolektiv. 2013.** *Podnikové řízení.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8682-7.
- Vochozka, Marek. 2020.** *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1891-5.

B. Internetové zdroje

- 1. FC SLOVÁCKO, a.s. 2020.** Sbíрка listin 1. FC SLOVÁCKO, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin.* [Online] 16. 9 2020. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63194513&subjektId=591145&spis=685118>.
- **2019.** Sbíрка listin 1. FC SLOVÁCKO, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin.* [Online] 16. 10 2019. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59071537&subjektId=591145&spis=685118>.
- **2021.** Sbíрка listin 1. FC SLOVÁCKO, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin.* [Online] 4. 11 2021. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68811209&subjektId=591145&spis=685118>.

- . **2022.** Sbírka listin 1. FC SLOVÁCKO, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 15. 11 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73980387&subjektId=591145&spis=685118>.
- 1.FC Slovácko, a.s. 2022.** *1.FC Slovácko.* [Online] DigiLabs, 2022. <https://www.fcslovacko.cz/cs/>.
- AC Sparta Praha fotbal, a.s. 2022.** *Sparta.cz.* [Online] AC Sparta Praha, 2022. <https://sparta.cz/cs/>.
- AC Sparta Praha fotbal, a.s. 2020.** Sbírka listin AC Sparta Praha fotbal, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 18. 2 2020. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60815538&subjektId=689821&spis=74954>.
- . **2021.** Sbírka listin AC Sparta Praha fotbal, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 4. 10 2021. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68377060&subjektId=689821&spis=74954>.
- . **2022.** Sbírka listin AC Sparta Praha fotbal, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 22. 4 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71383815&subjektId=689821&spis=74954>.
- . **2023.** Sbírka listin AC Sparta Praha fotbal, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 2. 1 2023. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74728430&subjektId=689821&spis=74954>.
- Andreff, Wladimir a Bourg, Jean-Francois. 2003.** Broadcasting rights and competition in European football. *ResearchGate.* [Online] 2003. https://www.researchgate.net/publication/289127686_Broadcasting_rights_and_competition_in_European_football.
- Bărbuță-Mișu, Nicoleta a Madaleno, Mara. 2020.** Assessment of Bankruptcy Risk of Large Companies: European Countries Evolution Analysis. *Journal of Risk and Financial Management.* [Online] 18. Březen 2020. <https://www.mdpi.com/1911-8074/13/3/58>. ISSN 1911-8074.
- Bartošek, Daniel. 2017.** Model finančních toků evropských fotbalových klubů. *Digitální depozitář Univerzity Karlovy.* [Online] 2017. https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/91078/DPTX_2015_2_11510_0_480172_0_175062.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Bohemians Praha 1905, a.s. 2021.** *Virtuální Ďolíček - oficiální stránky Bohemians Praha 1905.* [Online] Bohemians Praha 1905, 2021. <https://www.bohemians.cz/>.
- Bohemians Praha 1905, a.s. 2019.** Sbírka listin Bohemians Praha 1905, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 14. 1 2019. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55919571&subjektId=302929&spis=81242>.
- . **2022.** Sbírka listin Bohemians Praha 1905, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 5. 1 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69862219&subjektId=302929&spis=81242>.
- . **2021.** Sbírka listin Bohemians Praha 1905, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 29. 9 2021. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68485171&subjektId=302929&spis=81242>.
- . **2020.** Sbírka listin Bohemians Praha 1905, a.s. . *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] 16. 1 2020. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60427840&subjektId=302929&spis=81242>.
- Čámská, Dagmar. 2012.** National View of Bankruptcy Models. *Vysoká škola ekonomická v Praze.* [Online] 2012. https://msed.vse.cz/files/2012/Camska_2012.pdf.
- ČTK. 2015.** Sparta finanční fair play neporušila, UEFA potrestala čtyři kluby. *FORTUNA:LIGA.* [Online] 2015. <https://www.fortunaliga.cz/clanek/8269-sparta-financni-fair-play-neporusila-uefa-potrestala-ctyri-kluby>.

Deloitte. 2021. Deloitte Football Money League 2021. *Deloitte*. [Online] 2021. <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/football-money-league-2021.html>.

Design portál. 2021. AC Sparta Praha. *Design portál*. [Online] Design portál, 2021. <https://www.designportal.cz/ac-sparta-praha/>. ISSN 1803-6112.

Dufka, Stanislav. 2008. Majitel fotbalového Slovácka Zdeněk Zemek v našem rozhovoru. O pěti letech v klubu, o svém vztahu k fotbalu, o penězích a dalších sponzorech. Jak dlouho bude dávat di Slovácka milióny? *SlováckoDnes.cz*. [Online] SlováckoDnes.cz, 2008. <http://www.slovackodnes.cz/?topic=majitel-fotbaloveho-slovacka-zdenek-zemek-v-nasem-rozhovoru-o-peti-letech-v-klubu-o-svem-vztahu-k-fotbalu-o-penezich-a-dalsich-sponzorech-jak-dlouho-bude-davat-do-slovacka-miliony-precete-si-v-5-dile-serialu>.

FC Slovan Liberec a.s. 2022. *FC Slovan Liberec*. [Online] FC Slovan Liberec & eSports.cz, 2022. <https://www.fcslovanliberec.cz/>.

FC SLOVAN LIBEREC, a.s. 2019. Sběrka listin FC SLOVAN LIBEREC, a.s. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Online] 10. 1. 2019. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55900714&subjektId=579378&spis=540707>.

— **2020.** Sběrka listin FC SLOVAN LIBEREC, a.s. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Online] 19. 3. 2020. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61204454&subjektId=579378&spis=540707>.

— **2021.** Sběrka listin FC SLOVAN LIBEREC, a.s. *Veřejný resjtřík a Sběrka listin*. [Online] 1. 3. 2021. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65359040&subjektId=579378&spis=540707>.

— **2022.** Sběrka listin FC SLOVAN LIBEREC, a.s. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Online] 17. 3. 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70895649&subjektId=579378&spis=540707>.

FIFA. 2022. Global transfer report 2021. *FIFA*. [Online] 2022. <https://digitalhub.fifa.com/m/2b542d3b011270f/original/FIFA-Global-Transfer-Report-2021-2022-indd.pdf>.

FinAnalysis. 2021. Bankrotní a bonitní modely indikují možný bankrot vaší firmy. *FinAnalysis: Finanční analýza podniku*. [Online] Atlantis PC s.r.o., 2021. <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

Fortuna:liga. 2022. *Fortuna:liga*. [Online] LFA & 2Score, s.r.o. & eSports, 2022. <https://www.fortunaliga.cz>.

Homewood, Brian. 2019. Top clubs concentrate transfer spending on young players. *Reuters*. [Online] Thomson Reuters, 2019. <https://www.reuters.com/article/soccer-uefa-transfers-idINKCN1VX198>.

Hovorka, Jiří. 2022. Vyplatí se fotbalové akcie? Jen z lásky ke klubu je nekupujte. *peníze.cz*. [Online] NextPage Media, s.r.o., 2022. <https://www.penize.cz/akcie/433544-vyplati-se-fotbalove-akcie-jen-z-lasky-ke-klubu-je-nekupujte>.

Kalouš, Pavel. 2019. Spartě k rekordnímu zisku pomohly i pozemky, které Křetínský prodal sám sobě. *Forbes*. [Online] MediaRey, SE, 2019. <https://forbes.cz/sparte-k-rekordnimu-zisku-pomohly-i-pozemky-ktere-kretinsky-prodal-sam-sobe/>.

Koukal, Petr. 2022. Staňte se členem Družstva fanoušků Bohemians. *Virtuální Ďolíček - oficiální stránky Bohemians Praha 1905*. [Online] Bohemians Praha 1905, a.s., 2022. <https://www.bohemians.cz/article/23021/stante-se-clenem-druzstva-fanousku-bohemians.aspx>.

Lajsek, Vladimír. 2021. Změny u monisitkcých akciových společností. *EPRAVO.CZ*. [Online] 6. Duben 2021. <https://www.epravo.cz/top/clanky/zmeny-u-monistickych-akciovyh-spolecnosti-112785.html>

- Mádl, Luděk. 2022.** Konec české speciality. Televizní práva na fotbal získá, kdo nabídne nejvíc. *Seznam Zprávy*. [Online] Seznam.cz, a.s., 2022. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/sport-fotbal-jina-liga-konec-ceske-speciality-televizni-prava-na-fotbal-ziska-kdo-nabidne-nejvic-217272>.
- Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2022.** *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2022. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- Novák, Miroslav. 2022.** Křetínský drží nejvíc akcií Sparty. Její vlastník má takřka třetinu ve West Hamu. *iDNES.cz*. [Online] MAFRA, a.s., 2022. https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/sparta-daniel-kretinsky-vlastnicka-struktura-akcie-1890s-holding-ep-sport-holidng.A220321_113932_fotbal_min.
- Procházka, David. 2012.** Financial Conditions and Transparency of the Czech Professional Football Clubs. *Prague Economic Papers*. [Online] 2012. <https://pep.vse.cz/pdfs/pep/2012/04/07.pdf>.
- Pšeničková, Jana. 2021.** Král křišťálu i libereckého fotbalu slaví. Miliardář Karl se v byznysu pohybuje přes půl století. *Forbes*. [Online] MediaRey, 2021. <https://forbes.cz/kral-kristalu-i-libereckeho-fotbalu-slavi-miliardar-karl-se-v-byznysu-pohybuje-pres-pul-stoleti/>.
- Sattler, Robert. 2022.** Miliardář Zemek prodal půlku Slovácka. Fotbalový klub nově vlastní se solárním podnikatelem. *Forbes*. [Online] MediaRey, 2022. <https://forbes.cz/miliardar-zemek-prodal-pulku-fotbaloveho-slovacko-sam-klub-spoluvlastni-se-solarnim-podnikatelem/>.
- Transfermarkt. 2023.** AC Sparta Prague - record departures. *Transfermarkt.com*. [Online] Transfermarkt GmbH & Co. KG, 2023. https://www.transfermarkt.com/ac-sparta-prague/rekordabgaenge/verein/197/saison_id/2022.
- . **2022.** Transfer Income and Expenditure. *Transfermarkt.com*. [Online] Transfermarkt GmbH & Co. KG, 2022. <https://www.transfermarkt.com/statistik/einnahmenausgaben>.
- UEFA. 2023.** Country coefficients. *UEFA.com*. [Online] UEFA, 2023. <https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/country/#/yr/2023>.
- . **2010.** Financial fair play explained. *UEFA.com*. [Online] 2010. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/news/01e6-0e74ab2818a1-ae0fefe2d591-1000--financial-fair-play-explained/>.
- . **2015.** Financial fair play: all you need to know. *UEFA.com*. [Online] 2015. <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/>.
- . **2022.** The European Club Footballing Landscape. *UEFA*. [Online] 2022. https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf.
- . **2022.** UEFA Equipment Regulations. *UEFA Documents*. [Online] UEFA, 2022. Article 28 Sponsor advertising on playing attire • UEFA Equipment Regulations • Reader • UEFA Documents.
- . **2019.** UEFA solidarity payments: how they work. *UEFA.com*. [Online] UEFA, 2019. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/0258-0f8e7356606e-623079a4c111-1000--uefa-solidarity-payments-how-they-work/>.
- Vochozka, Marek a Rousek, Pavel. 2010.** Altmanův index, Index IN05 a jejich srovnání. *Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích*. [Online] 2010. <https://is.vstecb.cz/repo/13723/?lang=en;so=ka>. ISSN 1802-503X.

Yilancioglu, Yavuzhan. 2021. The business of football - breaking down the finances of a football club. *DataDriven Investor* . [Online] Medium, 2021. <https://medium.datadriveninvestor.com/the-business-of-football-breaking-down-the-finances-of-a-football-club-8263614059d8>.

Zákony pro lidi. 2022. 190/2004 Sb. Zákon o dluhopisech. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů*. [Online] AION CS, s.r.o., 2022. [https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-190#:~:text=\(1\)%20Vyd%C3%A1n%C3%AD%20dluhopis%C5%AF%20zabezpe%C4%8Duje%20emitent,m%C5%BEnost%20uvedena%20v%20emisn%C3%ADch%20podm%C3%ADnk%C3%A1ch..](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-190#:~:text=(1)%20Vyd%C3%A1n%C3%AD%20dluhopis%C5%AF%20zabezpe%C4%8Duje%20emitent,m%C5%BEnost%20uvedena%20v%20emisn%C3%ADch%20podm%C3%ADnk%C3%A1ch..)

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Ukázka umístění reklamy na dresu | 18 |
| Obrázek 2 Logo AC Sparta Praha | 36 |
| Obrázek 3 Logo 1. FC Slovácko | 45 |
| Obrázek 4 Logo Bohemians Praha 1905..... | 54 |
| Obrázek 5 Logo FC Slovan Liberec | 62 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Rozdělení podniků dle Evropské komise | 7 |
| Tabulka 2 Bilance transferů v ČR v letech 2018-2021..... | 21 |
| Tabulka 3 Výsledné hodnoty pro Tafflerův model..... | 25 |
| Tabulka 4 Výsledné hodnoty pro index IN05..... | 26 |
| Tabulka 5 Z-skóre pro nevýrobní podniky | 28 |
| Tabulka 6 Výsledné hodnoty pro index bonity | 29 |
| Tabulka 7 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu | 30 |
| Tabulka 8 Výsledné hodnoty modifikované verze Kralickova Quicktestu..... | 31 |
| Tabulka 9 Bodování výsledků Tamariho modelu | 32 |
| Tabulka 10 Výsledné hodnoty Tamariho modelu | 33 |
| Tabulka 11 Umístění AC Sparta Praha v nejvyšší fotbalové soutěži | 35 |
| Tabulka 12 Altmanova analýza AC Sparta Praha | 36 |
| Tabulka 13 Index IN05 AC Sparta Praha | 38 |
| Tabulka 14 Index bonity AC Sparta Praha | 40 |
| Tabulka 15 Umístění 1. FC Slovácko v nejvyšší fotbalové soutěži | 44 |
| Tabulka 16 Altmanova analýza 1.FC Slovácko | 45 |
| Tabulka 17 Index IN05 1. FC Slovácko..... | 47 |
| Tabulka 18 Index bonity 1.FC Slovácko | 48 |
| Tabulka 19 Obrat pohledávek | 51 |
| Tabulka 20 Umístění Bohemians Praha 1905 v nejvyšší fotbalové soutěži..... | 53 |
| Tabulka 21 Altmanova analýza Bohemians Praha 1905 | 54 |
| Tabulka 22 Index IN05 Bohemians Praha 1905 | 56 |
| Tabulka 23 Index bonity Bohemians Praha 1905 | 57 |
| Tabulka 24 Ukazatele aktiv..... | 59 |
| Tabulka 25 Umístění FC Slovan Liberec v nejvyšší fotbalové soutěži | 61 |
| Tabulka 26 Altmanova analýza FC Slovan Liberec | 62 |
| Tabulka 27 Index IN05..... | 64 |
| Tabulka 28 Index bonity FC Slovan Liberec | 65 |
| Tabulka 29 Přehled rezerv klubů | 76 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 Altmanova analýza – AC Sparta Praha..... | 37 |
| Graf 2 Index IN05 AC Sparta Praha | 39 |
| Graf 3 Index bonity AC Sparta Praha..... | 41 |
| Graf 4 Položky s extrémními položkami AC Sparta Praha | 43 |
| Graf 5 Altmanova analýza 1. FC Slovácko..... | 46 |
| Graf 6 Index IN05 1.FC Slovácko | 48 |
| Graf 7 Index bonity 1.FC Slovácko | 50 |
| Graf 8 Položky s extrémními hodnotami..... | 52 |
| Graf 9 Altmanova analýza Bohemians Praha 1905..... | 55 |
| Graf 10 Index IN05 Bohemians Praha 1905 | 57 |
| Graf 11 Index bonity Bohemians Praha 1905 | 58 |
| Graf 12 Položky s extrémními hodnotami..... | 60 |
| Graf 13 Altmanova analýza FC Slovan Liberec..... | 63 |
| Graf 14 Index IN05 FC Slovan Liberec | 65 |
| Graf 15 Index bonity FC Slovan Liberec..... | 66 |
| Graf 16 Položky s extrémními hodnotami FC Slovan Liberec..... | 68 |
| Graf 17 Altmanova analýza u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů | 71 |
| Graf 18 Index IN05 u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů..... | 71 |
| Graf 19 Index bonity u klubů s výrazným finančním sponzoringem majitelů | 72 |
| Graf 20 Altmanova analýza u klubů bez výrazné finanční podpory majitele | 74 |
| Graf 21 Index IN05 u klubů bez výrazné finanční podpory majitele..... | 75 |
| Graf 22 Index bonity u klubů bez výrazné finanční podpory majitele | 75 |

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1 Obecná struktura a.s. - monistický systém..... | 9 |
| Schéma 2 Obecná struktura a.s. - dualistický systém | 10 |
| Schéma 3 Obecná struktura spolku | 11 |
| Schéma 4 Model fungování profesionálního fotbalového klubu | 13 |
| Schéma 5 Propojení cílů profesionálního sportovního klubu..... | 16 |

Seznam příloh

| | |
|---|-----|
| Příloha 1 Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. mezi lety 2018-2021 | 92 |
| Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát AC Sparta Praha fotbal, a.s. mezi roky 2018-2021..... | 94 |
| Příloha 3 Rozvaha 1.FC Slovácko, a.s. mezi roky 2018-2021 | 95 |
| Příloha 4 Výkaz zisku a ztrát 1.FC Slovácko, a.s. mezi roky 2018-2021 | 97 |
| Příloha 5 Rozvaha Bohemians Praha 1905, a.s. mezi roky 2018-2021 | 98 |
| Příloha 6 Výkaz zisku a ztrát Bohemians Praha 1905, a.s. mezi roky 2018-2021 | 100 |
| Příloha 7 Rozvaha FC Slovan Liberec, a.s. mezi roky 2018-2021 | 101 |
| Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát FC Slovan Liberec, a.s. mezi roky 2018-2021 | 103 |

Příloha 1 Rozvaha AC Sparta Praha fotbal, a.s. mezi lety 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------------------|------------------|----------------|------------------|
| AKTIVA CELKEM | 1 213 610 | 1 592 835 | 848 791 | 1 035 985 |
| A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| B. Stálá aktiva | 858 698 | 678 034 | 676 414 | 780 406 |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | 2 519 | 3 419 | 2 903 | 6 671 |
| Nehmotné výsledky vývoje | | | | |
| Software | 2 441 | 2 183 | 1 557 | 3 144 |
| Ostatní ocenitelná práva | 78 | 1 146 | 882 | 618 |
| Goodwill | | | | |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | 627 |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | 90 | 464 | 2 282 |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 84 773 | 78 300 | 77 759 | 178 676 |
| Pozemky | | | | |
| Stavby | 79 587 | 72 975 | 66 363 | 147 719 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 4 076 | 4 027 | 5 555 | 11 182 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | | | | |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 518 | 608 | 699 | 699 |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | | | | 16 304 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 592 | 690 | 5 142 | 2 772 |
| B.III. Dlouhodobý finanční majetek | 771 406 | 596 315 | 595 752 | 595 059 |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | 771 406 | 596 315 | 595 752 | 595 059 |
| Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Podíly - podstatný vliv | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv | | | | |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - ostatní | | | | |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. Oběžná aktiva | 317 582 | 914 801 | 172 377 | 255 579 |
| C.I. Zásoby | 12 000 | 13 070 | 3 656 | 7 416 |
| Materiál | 12 000 | 13 070 | 3 656 | 6 651 |
| Nedokončená výroba a polotovary | | | | |
| Výrobky | | | | |
| Zboží | | | | 765 |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | |
| C.II. Pohledávky | 295 668 | 855 155 | 156 136 | 218 983 |
| C.II.1. Dlouhodobé pohledávky | 2 703 | 689 | | 138 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | | | | 138 |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 2 703 | 689 | | |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Odložená daňová pohledávka | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | | | | |
| Dohadné účty aktivní | | | | |
| Jiné pohledávky | | | | |
| C.II.2. Krátkodobé pohledávky | 292 965 | 843 919 | 137 587 | 200 057 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 170 402 | 218 013 | 57 101 | 113 029 |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 103 900 | 66 016 | 66 016 | 66 016 |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | |
| Stát - daňové pohledávky | 10 688 | 7 922 | 11 046 | 9 582 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 3 195 | 3 224 | 1 095 | 3 011 |
| Dohadné účty aktivní | 285 | 13 660 | 1 730 | 4 854 |
| Jiné pohledávky | 4 495 | 535 084 | 599 | 3 565 |
| C.III. Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní krátkodobý finanční majetek | | | | |
| C.IV. Peněžní prostředky | 9 914 | 46 576 | 12 585 | 29 180 |
| Peněžní prostředky v pokladně | 760 | 930 | 292 | 66 |
| Peněžní prostředky na účtech | 9 154 | 45 646 | 12 293 | 29 114 |
| D. Časové rozlišení aktiv | 37 330 | 10 547 | 18 549 | 18 788 |
| Náklady příštích období | 6 360 | 4 276 | 8 728 | 16 779 |
| Komplexní náklady příštích období | | | | |
| Příjmy příštích období | 30 970 | 6 271 | 9 821 | 2 009 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PASIVA CELKEM | 1 213 610 | 1 592 835 | 848 791 | 1 035 985 |
| A. Vlastní kapitál | 166 991 | 867 369 | 395 192 | 81 094 |
| A.I. Základní kapitál | 1 903 950 | 2 453 950 | 2 453 950 | 2 453 950 |
| Základní kapitál | 1 903 950 | 2 453 950 | 2 453 950 | 2 453 950 |
| Vlastní podíly (-) | | | | |
| Změny základního kapitálu | | | | |
| A.II. Ážio a kapitálové fondy | 534 788 | 373 569 | 373 005 | 374 258 |
| Ážio | | | | |
| Ostatní kapitálové fondy | | | | |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | 534 788 | 373 569 | 373 005 | 374 258 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| A.III. Fondy ze zisku | | | | |
| Ostatní rezervní fondy | | | | |
| Statutární a ostatní fondy | | | | |
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | - 1 547 927 | - 2 271 747 | - 1 960 150 | - 2 431 763 |
| Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | - 1 547 927 | - 2 271 747 | - 1 960 150 | - 2 431 763 |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | | | | |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | - 723 820 | 311 597 | - 471 613 | - 315 351 |
| A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | | | | |
| B.+C. Cizí zdroje | 966 110 | 605 411 | 380 596 | 889 443 |
| B. Rezervy | | | | 100 |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | |
| Rezerva na daň z příjmů | | | | |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | | | | |
| Ostatní rezervy | | | | 100 |
| C. Závazky | 966 110 | 605 411 | 380 596 | 889 343 |
| C.I. Dlouhodobé závazky | 463 405 | 1 980 | | 9 092 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | | |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | |
| Závazky z obchodních vztahů | 20 665 | 1 980 | | 4 048 |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 442 740 | | | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Odložený daňový závazek | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Dohadné účty pasivní | | | | |
| Jiné závazky | | | | 5 044 |
| C.II. Krátkodobé závazky | 502 705 | 603 431 | 380 596 | 880 251 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | | |
| Krátkodobé přijaté zálohy | | | | |
| Závazky z obchodních vztahů | 136 811 | 67 397 | 76 430 | 124 467 |
| Krátkodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | 59 000 | | 467 397 |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 325 503 | 430 511 | 295 512 | 280 163 |
| Závazky k zaměstnancům | 2 821 | 2 641 | 2 843 | 2 854 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 1 562 | 1 620 | 1 662 | 1 405 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 541 | 693 | 949 | 409 |
| Dohadné účty pasivní | 35 306 | 41 494 | 1 992 | 1 874 |
| Jiné závazky | 161 | 75 | 1 208 | 1 682 |
| D. Časové rozlišení pasiv | 80 509 | 120 055 | 73 003 | 65 448 |
| Výdaje příštích období | 57 508 | 92 015 | 68 611 | 40 070 |
| Výnosy příštích období | 23 001 | 28 040 | 4 392 | 25 378 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv AC Sparta Praha fotbal, a.s. za období 2018-2021

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát AC Sparta Praha fotbal, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I. Tržby z prodeje výrobků a služeb | 578 091 | 423 844 | 339 309 | 496 700 |
| II. Tržby za prodej zboží | 853 | 1 164 | 908 | 934 |
| A. Výkonová spotřeba | 1 205 351 | 907 236 | 742 341 | 757 176 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 702 | 740 | 547 | 588 |
| Spotřeba materiálu a energie | 34 879 | 36 452 | 34 910 | 38 703 |
| Služby | 1 169 770 | 870 044 | 706 884 | 717 885 |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | | | | |
| C. Aktivace (-) | | | | |
| D. Osobní náklady | 48 826 | 51 010 | 54 945 | 57 584 |
| Mzdové náklady | 37 175 | 38 629 | 41 729 | 44 112 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 11 134 | 11 722 | 12 526 | 12 872 |
| Ostatní náklady | 517 | 659 | 690 | 600 |
| E. Úpravy hodnot v provozní oblasti | 11 690 | 26 943 | - 5 950 | 36 855 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 10 504 | 17 244 | 10 003 | 13 847 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | | | | |
| Úpravy hodnot zásob | | | 411 | 355 |
| Úpravy hodnot pohledávek | 1 186 | 9 699 | - 16 364 | 22 653 |
| III. Ostatní provozní výnosy | 65 335 | 41 022 | 16 808 | 41 790 |
| Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | | | 6 | 28 |
| Tržby z prodaného materiálu | 37 | 37 | 3 | 37 |
| Jiné provozní výnosy | 65 298 | 40 985 | 16 799 | 41 725 |
| F. Ostatní provozní náklady | | 28 456 | 20 723 | 22 280 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | | | | |
| Prodaný materiál | 17 | | | 110 |
| Daně a poplatky | 1 804 | 2 092 | 2 382 | 2 975 |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | | | | 100 |
| Jiné provozní náklady | 43 912 | 26 364 | 18 341 | 19 095 |
| * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | - 667 321 | - 547 615 | - 455 034 | - 334 471 |
| IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly | | 925 000 | | 40 000 |
| Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní výnosy z podílů | | 925 000 | | 40 000 |
| G. Náklady vynaložené na prodané podíly | | 13 871 | | 1 945 |
| V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | | | | |
| VI. Výnosové úroky a podobné výnosy | | | | |
| Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | | | | |
| I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | | | | |
| J. Nákladové úroky a podobné náklady | 54 004 | 51 545 | 18 428 | 17 124 |
| Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | 39 881 | 29 403 | | |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | 14 123 | 22 142 | 18 428 | 17 124 |
| VII. Ostatní finanční výnosy | 10 168 | 16 129 | 19 937 | 10 800 |
| K. Ostatní finanční náklady | 12 663 | 16 501 | 18 088 | 12 611 |
| * Finanční výsledek hospodaření (+/-) | - 56 499 | 859 212 | - 16 579 | 19 120 |
| ** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | - 723 820 | 311 597 | - 471 613 | - 315 351 |
| L. Daň z příjmů | | | | |
| Daň z příjmů splatná | | | | |
| Daň z příjmů odložená (+/-) | | | | |
| ** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | - 723 820 | 311 597 | - 471 613 | - 315 351 |
| M. Převed podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | | | | |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | - 723 820 | 311 597 | - 471 613 | - 315 351 |
| * Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 654 447 | 1 407 159 | 376 962 | 590 224 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv AC Sparta Praha fotbal, a.s. za období 2018-2021

Příloha 3 Rozvaha 1.FC Slovácko, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| AKTIVA CELKEM | 75 102 | 41 000 | 71 341 | 57 655 |
| A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| B. Stálá aktiva | 3 411 | 3 117 | 2 891 | 2 853 |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Nehmotné výsledky vývoje | | | | |
| Software | | | | |
| Ostatní ocenitelná práva | | | | |
| Goodwill | | | | |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 3 410 | 3 117 | 2 890 | 2 852 |
| Pozemky | | | | |
| Stavby | 1 106 | 1 033 | 960 | 888 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 412 | 429 | 511 | 492 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | | | | |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 1 892 | 1 655 | 1 419 | 1 472 |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| B.III. Dlouhodobý finanční majetek | 1 | | 1 | 1 |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Podíly - podstatný vliv | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv | | | | |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 1 | | 1 | 1 |
| Zápůjčky a úvěry - ostatní | | | | |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. Oběžná aktiva | 62 705 | 34 216 | 44 775 | 38 710 |
| C.I. Zásoby | | | | |
| Materiál | | | | |
| Nedokončená výroba a polotovary | | | | |
| Výrobky | | | | |
| Zboží | | | | |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | |
| C.II. Pohledávky | 62 705 | 33 355 | 44 654 | 38 449 |
| C.II.1. Dlouhodobé pohledávky | 436 | 389 | 306 | 306 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | | | | |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Odložená daňová pohledávka | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 436 | 389 | 306 | 306 |
| Dohadné účty aktivní | | | | |
| Jiné pohledávky | | | | |
| C.II.2. Krátkodobé pohledávky | 61 296 | 32 966 | 44 348 | 38 143 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 29 497 | 9 477 | 13 319 | 19 182 |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 28 776 | 15 079 | 22 710 | 9 294 |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | |
| Stát - daňové pohledávky | 1 022 | 114 | | 119 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 1 893 | 8 135 | 8 312 | 9 530 |
| Dohadné účty aktivní | | | | |
| Jiné pohledávky | 108 | 161 | 7 | 18 |
| C.III. Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní krátkodobý finanční majetek | | | | |
| C.IV. Peněžní prostředky | 973 | 861 | 121 | 261 |
| Peněžní prostředky v pokladně | 138 | 296 | 60 | 246 |
| Peněžní prostředky na účtech | 835 | 565 | 61 | 15 |
| D. Časové rozlišení aktiv | 8 986 | 3 667 | 23 675 | 16 092 |
| Náklady příštích období | 5 256 | 2 282 | 344 | 4 113 |
| Komplexní náklady příštích období | | | | |
| Příjmy příštích období | 3 730 | 1 385 | 23 331 | 11 979 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv 1.FC Slovácko, a.s. za období 2018-2021

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|---------|
| PASIVA CELKEM | 75 102 | 41 000 | 74 341 | 57 655 |
| A. Vlastní kapitál | 36 575 | 5 541 | 34 734 | 3 824 |
| A.I. Základní kapitál | 73 000 | 73 000 | 73 000 | 73000 |
| Základní kapitál | 73 000 | 73 000 | 73 000 | 73000 |
| Vlastní podíly (-) | | | | |
| Změny základního kapitálu | | | | |
| A.II. Ážio a kapitálové fondy | | | | |
| Ážio | | | | |
| Ostatní kapitálové fondy | | | | |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | | | | |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| A.III. Fondy ze zisku | 7 343 | 7 343 | 7 343 | 7343 |
| Ostatní rezervní fondy | 7 343 | 7 343 | 7 343 | 7343 |
| Statutární a ostatní fondy | | | | |
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | - 42 372 | - 43 768 | - 74 802 | -48 609 |
| Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | - 42 372 | - 43 768 | - 74 802 | -48 609 |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | | | | |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | - 1 396 | - 31 034 | 29 193 | -27910 |
| A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | | | | |
| B.+C. Cizí zdroje | 32 828 | 24 830 | 28 928 | 40792 |
| B. Rezervy | | | | |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | |
| Rezerva na daň z příjmů | | | | |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | | | | |
| Ostatní rezervy | | | | |
| C. Závazky | 32 828 | 24 830 | 28 928 | 40792 |
| C.I. Dlouhodobé závazky | | | | |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | | |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | |
| Závazky z obchodních vztahů | | | | |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Odložený daňový závazek | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Dohadné účty pasivní | | | | |
| Jiné závazky | | | | |
| C.II. Krátkodobé závazky | 32 828 | 24 830 | 28 928 | 40792 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | | |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 690 | 30 | 30 | 1683 |
| Závazky z obchodních vztahů | 16 418 | 14 532 | 19 729 | 31476 |
| Krátkodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 12 400 | 2 500 | 2 097 | 253 |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 1 000 | 3 630 | | 4000 |
| Závazky k zaměstnancům | 497 | 525 | 526 | 1008 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 270 | 249 | 216 | 304 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 123 | 1 529 | 3 073 | 638 |
| Dohadné účty pasivní | 1 430 | 1 833 | 3 257 | 1396 |
| Jiné závazky | | 2 | | 34 |
| D. Časové rozlišení pasiv | 5 699 | 10 629 | 10 679 | 13039 |
| Výdaje příštích období | 3 603 | 6 244 | 8 098 | 6952 |
| Výnosy příštích období | 2 096 | 4 385 | 2 581 | 6087 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv 1.FC Slovácko, a.s. za období 2018-2021

Příloha 4 Výkaz zisku a ztrát 1.FC Slovácko, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| I. Tržby z prodeje výrobků a služeb | 84 154 | 66 145 | 126 333 | 76 269 |
| II. Tržby za prodej zboží | 719 | 73 | 143 | 96 |
| A. Výkonová spotřeba | 77 037 | 84 980 | 88 719 | 100 565 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 816 | 144 | 171 | 52 |
| Spotřeba materiálu a energie | 7 427 | 12 036 | 9 067 | 10 334 |
| Služby | 68 794 | 72 800 | 79 481 | 90 179 |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | | | | |
| C. Aktivace (-) | | | | |
| D. Osobní náklady | 9 743 | 9 899 | 10 116 | 11 996 |
| Mzdové náklady | 7 408 | 7 574 | 7 723 | 9 402 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 2 161 | 2 136 | 2 185 | 2 496 |
| Ostatní náklady | 174 | 189 | 208 | 98 |
| E. Úpravy hodnot v provozní oblasti | 705 | 481 | 1 463 | 1 888 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 705 | 481 | 481 | 641 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | | | | |
| Úpravy hodnot zásob | | | | |
| Úpravy hodnot pohledávek | | | 982 | 1 247 |
| III. Ostatní provozní výnosy | 3 401 | 3 925 | 2 299 | 13 743 |
| Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | 63 | - | 79 | |
| Tržby z prodaného materiálu | 21 | 5 | | |
| Jiné provozní výnosy | 3 317 | 3 920 | 2 220 | 13 743 |
| F. Ostatní provozní náklady | 2 060 | 5 366 | 1 950 | 2 508 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 1 | - | | |
| Prodaný materiál | | | | |
| Daně a poplatky | 28 | 38 | 26 | 34 |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | | | | |
| Jiné provozní náklady | 2 031 | 5 328 | 1 924 | 2 474 |
| * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | - 1 271 | - 30 583 | 26 527 | - 26 849 |
| IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly | | | | |
| Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní výnosy z podílů | | | | |
| G. Náklady vynaložené na prodané podíly | | | | |
| V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | | | | |
| VI. Výnosové úroky a podobné výnosy | | | 484 | 145 |
| Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | | | 484 | 145 |
| Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | | | | |
| I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | | | | |
| J. Nákladové úroky a podobné náklady | 22 | 126 | 112 | 71 |
| Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | 22 | 126 | 112 | 71 |
| VII. Ostatní finanční výnosy | 22 | 23 | 59 | 211 |
| K. Ostatní finanční náklady | 125 | 348 | 611 | 1 346 |
| * Finanční výsledek hospodaření (+/-) | - 125 | - 451 | - 180 | - 1 061 |
| ** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | - 1 396 | - 31 034 | 26 347 | - 27 910 |
| L. Daň z příjmů | | | 154 | |
| Daň z příjmů splatná | | | 154 | |
| Daň z příjmů odložená (+/-) | | | | |
| ** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | - 1 396 | - 31 034 | 26 193 | - 27 910 |
| M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | | | | |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | - 1 396 | - 31 034 | 26 193 | - 27 910 |
| * Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 88 296 | 70 166 | 129 318 | 90 464 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv 1. FC Slovácko, a.s. za období 2018-2021

Příloha 5 Rozvaha Bohemians Praha 1905, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| AKTIVA CELKEM | 88 331 | 99 442 | 77 502 | 72 935 |
| A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | 108 | 107 | 108 | |
| B. Stálá aktiva | 30 217 | 26 043 | 23 112 | 23 629 |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | 6 803 | 4 773 | 2 732 | 799 |
| Nehmotné výsledky vývoje | | | | |
| Software | 293 | 195 | 65 | 31 |
| Ostatní ocenitelná práva | 6 510 | 4 578 | 2 667 | 768 |
| Goodwill | | | | |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 16 234 | 17 625 | 20 376 | 22 826 |
| Pozemky | | | 13 | 13 |
| Stavby | 10 553 | 11 836 | 16 284 | 15 752 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 5 681 | 5 097 | 4 079 | 3 925 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | | | | |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | | 692 | | 3 136 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| B.III. Dlouhodobý finanční majetek | 7 180 | 3 645 | 4 | 4 |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | 7 180 | 3 645 | | |
| Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Podíly - podstatný vliv | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv | | | | |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | | | 4 | 4 |
| Zápůjčky a úvěry - ostatní | | | | |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. Oběžná aktiva | 48 360 | 58 694 | 35 105 | 25 039 |
| C.I. Zásoby | 8 528 | 9 259 | 8 327 | 8 840 |
| Materiál | 5 547 | 5 501 | 4 347 | 4 774 |
| Nedokončená výroba a polotovary | | | | |
| Výrobky | | | | |
| Zboží | 2 981 | 3 758 | 3 980 | 4 066 |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | |
| C.II. Pohledávky | 39 451 | 48 685 | 26 336 | 15 300 |
| C.II.1. Dlouhodobé pohledávky | | | | |
| Pohledávky z obchodních vztahů | | | | |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Odložená daňová pohledávka | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | | | | |
| Dohadné účty aktivní | | | | |
| Jiné pohledávky | | | | |
| C.II.2. Krátkodobé pohledávky | 39 451 | 48 685 | 26 336 | 15 300 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 24 165 | 27 744 | 14 166 | 7 020 |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | 1 020 |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | |
| Stát - daňové pohledávky | 10 | 10 | 255 | 444 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 1 094 | 886 | 1 115 | 714 |
| Dohadné účty aktivní | 8 000 | 14 149 | 3 128 | 1 000 |
| Jiné pohledávky | 6 182 | 5 896 | 7 672 | 5 102 |
| C.III. Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní krátkodobý finanční majetek | | | | |
| C.IV. Peněžní prostředky | 381 | 750 | 442 | 899 |
| Peněžní prostředky v pokladně | 9 | 36 | 41 | 225 |
| Peněžní prostředky na účtech | 372 | 714 | 401 | 674 |
| D. Časové rozlišení aktiv | 9 646 | 14 598 | 19 177 | 24 267 |
| Náklady příštích období | 9 646 | 14 598 | 19 177 | 21 409 |
| Komplexní náklady příštích období | | | | |
| Příjmy příštích období | | | | 2 858 |

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| PASIVA CELKEM | 88 331 | 99 442 | 77 502 | 72 935 |
| A. Vlastní kapitál | 7 991 | 6 135 | 583 | - 16 765 |
| A.I. Základní kapitál | 33 080 | 33 080 | 33 080 | 33 080 |
| Základní kapitál | 33 080 | 33 080 | 33 080 | 33 080 |
| Vlastní podíly (-) | | | | |
| Změny základního kapitálu | | | | |
| A.II. Ážio a kapitálové fondy | 34 032 | 34 031 | 41 224 | 46 224 |
| Ážio | | | | |
| Ostatní kapitálové fondy | 34 032 | 34 031 | 41 224 | 46 224 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | | | | |
|) | | | | |
| Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| A.III. Fondy ze zisku | 380 | 393 | | |
| Ostatní rezervní fondy | 380 | 393 | | |
| Statutární a ostatní fondy | | | | |
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | - 59 753 | - 59 513 | - 60 976 | - 73 721 |
| Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | - 59 753 | - 59 513 | - 60 976 | - 73 721 |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | | | | |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 252 | - 1 856 | - 12 745 | - 22 348 |
| A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | | | | |
| B.+C. Cizí zdroje | 77 596 | 90 494 | 76 913 | 81 717 |
| B. Rezervy | | | | |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | |
| Rezerva na daň z příjmů | | | | |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | | | | |
| Ostatní rezervy | | | | |
| C. Závazky | 77 596 | 90 494 | 76 913 | 81 717 |
| C.I. Dlouhodobé závazky | 22 708 | 19 642 | 16 638 | 13 500 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | 22 708 | 19 642 | 16 638 | 13 500 |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | |
| Závazky z obchodních vztahů | | | | |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Odložený daňový závazek | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Dohadné účty pasivní | | | | |
| Jiné závazky | | | | |
| C.II. Krátkodobé závazky | 54 888 | 70 852 | 60 275 | 68 217 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 77 | 77 | 357 | |
| Závazky z obchodních vztahů | 15 610 | 22 919 | 22 084 | 16 424 |
| Krátkodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Závazky ke společníkům | 749 | 1 564 | 1 174 | 125 |
| Krátkodobé finanční výpomoci | | | | |
| Závazky k zaměstnancům | 345 | 329 | 286 | 287 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 159 | 139 | 146 | 127 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 2 406 | 1 279 | 4 380 | 30 |
| Dohadné účty pasivní | 1 891 | 2 028 | 869 | 725 |
| Jiné závazky | 30 651 | 39 517 | 27 979 | 47 499 |
| D. Časové rozlišení pasiv | 2 744 | 2 813 | 6 | 7 983 |
| Výdaje příštích období | | | | 4 563 |
| Výnosy příštích období | 2 744 | 2 813 | 6 | 3 420 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv Bohemians Praha 1905, a.s. za období 2018-2021

Příloha 6 Výkaz zisku a ztrát Bohemians Praha 1905, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------|---------|----------|----------|
| I. Tržby z prodeje výrobků a služeb | 73 024 | 91 001 | 66 834 | 49 504 |
| II. Tržby za prodej zboží | 5 647 | 5 335 | 5 326 | 4 634 |
| A. Výkonová spotřeba | 74 639 | 88 655 | 82 707 | 94 400 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 3 640 | 2 532 | 2 780 | 2 585 |
| Spotřeba materiálu a energie | 4 703 | 5 802 | 5 559 | 6 320 |
| Služby | 66 296 | 80 321 | 74 368 | 85 495 |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | | | | |
| C. Aktivace (-) | | | | |
| D. Osobní náklady | 6 164 | 6 244 | 5 876 | 5 710 |
| Mzdové náklady | 4 814 | 4 963 | 4 601 | 4 506 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 1 350 | 1 281 | 1 275 | 1 204 |
| Ostatní náklady | | | | |
| E. Úpravy hodnot v provozní oblasti | 4 274 | 5 450 | 7 455 | 3 611 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 3 517 | 3 677 | 3 568 | 3 408 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | | 3 645 | 3 764 | |
| Úpravy hodnot zásob | | | | |
| Úpravy hodnot pohledávek | 757 | - 1 872 | 123 | 203 |
| III. Ostatní provozní výnosy | 8 344 | 6 390 | 13 597 | 28 341 |
| Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | 4 | | 12 | 384 |
| Tržby z prodaného materiálu | | | | |
| Jiné provozní výnosy | 8 340 | 6 390 | 13 585 | 27 957 |
| F. Ostatní provozní náklady | 446 | | 339 | 183 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | | | | 61 |
| Prodáný materiál | | | | |
| Daně a poplatky | 20 | 19 | 22 | 28 |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | | | | |
| Jiné provozní náklady | 426 | 1 979 | 317 | 94 |
| * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | 1 492 | 379 | - 10 620 | - 21 425 |
| IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly | | | | |
| Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní výnosy z podílů | | | | |
| G. Náklady vynaložené na prodané podíly | | | | 7 289 |
| V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | | | | |
| VI. Výnosové úroky a podobné výnosy | 56 | 43 | 74 | 237 |
| Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | 56 | 43 | 74 | 237 |
| Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | | | | |
| I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | | | | - 7 289 |
| J. Nákladové úroky a podobné náklady | 1 124 | 1 568 | 2 024 | 944 |
| Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | 1 124 | 1 568 | | |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | | | 2 024 | 944 |
| VII. Ostatní finanční výnosy | 43 | 24 | 65 | 106 |
| K. Ostatní finanční náklady | 214 | 256 | 231 | 322 |
| * Finanční výsledek hospodaření (+/-) | - 1 239 | - 1 757 | - 2 116 | - 923 |
| ** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | 253 | - 1 378 | - 12 736 | - 22 348 |
| L. Daň z příjmů | - | 480 | 9 | - |
| Daň z příjmů splatná | | 480 | 9 | |
| Daň z příjmů odložená (+/-) | | | | |
| ** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | 253 | - 1 858 | - 12 745 | - 22 348 |
| M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | | | | |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 253 | - 1 858 | - 12 745 | - 22 348 |
| * Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 87 114 | 102 793 | 85 896 | 82 822 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv Bohemians Praha, a.s. za období 2018-2021

Příloha 7 Rozvaha FC Slovan Liberec, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------|---------|--------|---------|
| AKTIVA CELKEM | 157 851 | 112 268 | 64 771 | 149 013 |
| A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| B. Stálá aktiva | 18 288 | 28 152 | 25 233 | 24 978 |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Nehmotné výsledky vývoje | | | | |
| Software | | | | |
| Ostatní ocenitelná práva | | | | |
| Goodwill | | | | |
| Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 18 288 | 28 152 | 25 233 | 24 978 |
| Pozemky | 502 | 550 | 550 | 550 |
| Stavby | 2 844 | 13 134 | 12 174 | 11 971 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 3 445 | 3 898 | 3 281 | 3 129 |
| Oceňovací rozdíly k nabytému majetku | | | | |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 10 328 | 9 835 | 9 193 | 8 476 |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | | 700 | | |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 1 169 | 35 | 35 | 852 |
| B.III. Dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Podíly - podstatný vliv | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv | | | | |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | | | | |
| Zápůjčky a úvěry - ostatní | | | | |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. Oběžná aktiva | 111 569 | 42 768 | 21 984 | 115 812 |
| C.I. Zásoby | 1 250 | 1 570 | 1 271 | 1 092 |
| Materiál | | | | |
| Nedokončená výroba a polotovary | | | | |
| Výrobky | | | | |
| Zboží | 1 250 | 1 570 | 1 271 | 1 092 |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | | | | |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | |
| C.II. Pohledávky | 88 846 | 19 728 | 18 945 | 26 252 |
| C.II.1. Dlouhodobé pohledávky | | | | |
| Pohledávky z obchodních vztahů | | | | |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Odložená daňová pohledávka | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | | | | |
| Dohadné účty aktivní | | | | |
| Jiné pohledávky | | | | |
| C.II.2. Krátkodobé pohledávky | 88 846 | 19 728 | 18 945 | 26 252 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 81 744 | 15 885 | 13 234 | 5 905 |
| Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | 5 |
| Pohledávky - podstatný vliv | | | | |
| Pohledávky za společníky | | | | |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | | | | |
| Stát - daňové pohledávky | 15 | 9 | 13 | 472 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 5 002 | 1 504 | 227 | 1 565 |
| Dohadné účty aktivní | 1 582 | 1 798 | 2 380 | 17 271 |
| Jiné pohledávky | 503 | 532 | 3 091 | 1 034 |
| C.III. Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní krátkodobý finanční majetek | | | | |
| C.IV. Peněžní prostředky | 21 473 | 21 470 | 1 768 | 88 468 |
| Peněžní prostředky v pokladně | 938 | 731 | 679 | 294 |
| Peněžní prostředky na účtech | 20 535 | 20 739 | 1 089 | 88 174 |
| D. Časové rozlišení aktiv | 27 994 | 41 348 | 17 554 | 8 223 |
| Náklady příštích období | 27 107 | 28 137 | 16 481 | 7 138 |
| Komplexní náklady příštích období | | | | |
| Příjmy příštích období | 887 | 13 211 | 1 073 | 1 085 |

| | | | | |
|--|---------|----------|----------|---------|
| PASIVA CELKEM | 157 851 | 112 268 | 64 771 | 149 013 |
| A. Vlastní kapitál | 117 732 | 83 750 | 25 891 | 122 353 |
| A.I. Základní kapitál | 25 116 | 25 116 | 25 116 | 25 116 |
| Základní kapitál | 25 116 | 25 116 | 25 116 | 25 116 |
| Vlastní podíly (-) | | | | |
| Změny základního kapitálu | | | | |
| A.II. Ážio a kapitálové fondy | 616 | 616 | 616 | 616 |
| Ážio | | | | |
| Ostatní kapitálové fondy | 616 | 616 | 616 | 616 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | | | | |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | | | | |
| Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | | | | |
| A.III. Fondy ze zisku | 4 704 | 4 704 | 4 704 | 4 704 |
| Ostatní rezervní fondy | 4 704 | 4 704 | 4 704 | 4 704 |
| Statutární a ostatní fondy | | | | |
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | 87 352 | 87 296 | 53 315 | - 4 546 |
| Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | 87 352 | 87 296 | 53 315 | - 4 546 |
| Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | | | | |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | - 56 | - 33 982 | - 57 860 | 96 463 |
| A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | | | | |
| B.+C. Cizí zdroje | 36 043 | 24 645 | 35 209 | 23 461 |
| B. Rezervy | 161 | 134 | 667 | 4 218 |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | | | | |
| Rezerva na daň z příjmů | | | | 3 528 |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | | | | |
| Ostatní rezervy | 161 | 134 | 667 | 690 |
| C. Závazky | 35 882 | 24 511 | 34 542 | 19 243 |
| C.I. Dlouhodobé závazky | | 561 | 709 | 509 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | 213 | 96 |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | |
| Závazky z obchodních vztahů | | 561 | | |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Odložený daňový závazek | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Dohadné účty pasivní | | | | |
| Jiné závazky | | | 496 | 413 |
| C.II. Krátkodobé závazky | 35 882 | 23 950 | 33 833 | 18 734 |
| Vyměnitelné dluhopisy | | | | |
| Ostatní dluhopisy | | | | |
| Závazky k úvěrovým institucím | | | 105 | 117 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Závazky z obchodních vztahů | 20 131 | 8 168 | 14 831 | 13 170 |
| Krátkodobé směnky k úhradě | | | | |
| Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | | | 9 934 | |
| Závazky - podstatný vliv | | | | |
| Závazky ke společníkům | | | | |
| Krátkodobé finanční výpomoci | | | | |
| Závazky k zaměstnancům | 547 | 684 | 608 | 813 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 274 | 271 | 150 | 292 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 4 887 | 2 335 | 2 019 | 123 |
| Dohadné účty pasivní | 9 619 | 8 626 | 4 388 | 4 049 |
| Jiné závazky | 416 | 3 858 | 1 790 | 162 |
| D. Časové rozlišení pasiv | 4 076 | 3 873 | 3 671 | 3 199 |
| Výdaje příštích období | 368 | 531 | 1 097 | 902 |
| Výnosy příštích období | 3 708 | 3 342 | 2 574 | 2 297 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv FC Slovan Liberec, a.s. za období 2018-2021

Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát FC Slovan Liberec, a.s. mezi roky 2018-2021 (uvedeno v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| I. Tržby z prodeje výrobků a služeb | 44 286 | 47 555 | 50 571 | 41 667 |
| II. Tržby za prodej zboží | 1 363 | 1 553 | 1 450 | 1 522 |
| A. Výkonová spotřeba | 101 707 | 95 344 | 97 027 | 129 682 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 865 | 1 072 | 1 106 | 1 235 |
| Spotřeba materiálu a energie | 10 334 | 12 933 | 10 157 | 14 507 |
| Služby | 90 508 | 81 339 | 85 764 | 113 940 |
| B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | | | | |
| C. Aktivace (-) | | | | |
| D. Osobní náklady | 12 993 | 14 889 | 14 206 | 16 631 |
| Mzdové náklady | 10 123 | 12 053 | 11 440 | 13 633 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 2 656 | 2 591 | 2 516 | 2 696 |
| Ostatní náklady | 214 | 245 | 250 | 302 |
| E. Úpravy hodnot v provozní oblasti | 3 378 | 3 059 | 5 730 | 2 498 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 2 614 | 3 564 | 3 853 | 3 928 |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | | | 700 | |
| Úpravy hodnot zásob | - 2 | | | - 4 |
| Úpravy hodnot pohledávek | 766 | - 505 | 1 177 | - 1 426 |
| III. Ostatní provozní výnosy | 98 602 | 64 633 | 39 675 | 233 827 |
| Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | 2 001 | 411 | 6 | |
| Tržby z prodaného materiálu | | | | |
| Jiné provozní výnosy | 96 601 | 64 222 | 39 669 | 233 827 |
| F. Ostatní provozní náklady | 26 173 | 32 611 | 128 205 | |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 11 | 366 | 57 | |
| Prodávající materiál | | | | |
| Daně a poplatky | 85 | 78 | 63 | 63 |
| Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | 80 | | 533 | 23 |
| Jiné provozní náklady | 24 885 | 32 711 | 31 958 | 23 819 |
| * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | 1 112 | - 32 706 | - 57 878 | 104 300 |
| IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly | | | | |
| Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | | | | |
| Ostatní výnosy z podílů | | | | |
| G. Náklady vynaložené na prodané podíly | | | | |
| V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | |
| H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | | | | |
| VI. Výnosové úroky a podobné výnosy | 16 | 167 | 156 | 57 |
| Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | 16 | 167 | | |
| Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | | | 156 | 57 |
| I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | | | | |
| J. Nákladové úroky a podobné náklady | | 313 | 356 | 207 |
| Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | | 313 | 345 | 168 |
| Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | | | 11 | 39 |
| VII. Ostatní finanční výnosy | 740 | 714 | 1 310 | 3 069 |
| K. Ostatní finanční náklady | 1 924 | 1 844 | 1 092 | 7 228 |
| * Finanční výsledek hospodaření (+/-) | - 1 168 | - 1 276 | 18 | - 4 309 |
| ** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | - 56 | - 33 982 | - 57 860 | 99 991 |
| L. Daň z příjmů | | | | 3 528 |
| Daň z příjmů splatná | | | | 3 528 |
| Daň z příjmů odložená (+/-) | | | | |
| ** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | - 56 | - 33 982 | - 57 860 | 96 463 |
| M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | | | | |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | - 56 | - 33 982 | - 57 860 | 96 463 |
| * Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 145 007 | 114 622 | 93 162 | 280 142 |

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv FC Slovan Liberec, a.s. za období 2018-2021

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Kůželová

V Praze dne: 16. 04. 2023

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |