



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

FINANČNÍ ANALÝZA SPORTOVNÍHO KLUBU - ZBROJOVKA BRNO

FINANCIAL ANALYSIS OF A SPORTS CLUB - ZBROJOVKA BRNO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VÍT FILA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ LUŇÁČEK, Ph.D., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Fila Vít

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Finanční analýza sportovního klubu - Zbrojovka Brno

v anglickém jazyce:

Financial Analysis of a Sports Club - Zbrojovka Brno

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. Vyd. 11., upr. Brno: Zdeněk Novotný, 2006, 83 s. ISBN 80-735-5061-X.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SŮVOVÁ, Helena. Finanční analýza I. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.06.2014

Abstrakt

Bakalářská práce „Finanční analýza sportovního klubu – Zbrojovka Brno“ je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou zobrazena teoretická východiska pro řešení praktické části. Druhá část popisuje klub Zbrojovka Brno. Třetí část je část analytická, kde je zobrazen aktuální stav ve kterém se klub nachází. V poslední části jsou zobrazeny návrhy na zlepšení situace.

Abstract

Bachelor thesis: „Financial analysis of a sports club – Zbrojovka Brno“ is divided into four parts. In first part shows theoretical basis for solving practical part. The second part describing club Zbrojovka Brno. The third part is a part analytic, which shows the current state in which the club is located. In the last part are presented proposals to improve the situation.

Klíčová slova

Sportovní klub, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty

Key words

Sports Club, financial analysis, balance sheet, profit and loss

Bibliografická citace práce

FILA, V. *Finanční analýza sportovního klubu - Zbrojovka Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31.05.2014

.....

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA za odborné vedení mé práce a za cenné rady, které mi během tvorby této práce poskytl.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 Literární rešerše	13
1.1 Sport a ekonomika.....	13
1.2 Cíl finanční analýzy	14
1.3 Finanční zdraví podniku.....	14
1.4 Uživatelé finanční analýzy	15
1.5 Zdroje vstupních dat finanční analýzy	16
1.5.1 Rozvaha	16
1.5.2 Výkaz zisku a ztráty.....	16
1.6 Metody finanční analýzy.....	17
1.6.1 Analýza stavových ukazatelů.....	18
1.6.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	19
1.6.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	21
1.6.4 Analýza soustav ukazatelů.....	24
2 Praktická část	26
2.1 Charakteristika klubu Zbrojovka Brno.....	26
2.2 Hlavní předmět podnikání	26
2.3 Stadion.....	27
2.4 Průměrná návštěvnost	27
2.5 Vedení klubu	29
3 Analytická část.....	30
3.1 Analýza stavových ukazatelů.....	30
3.1.1 Horizontální analýza	30
3.1.2 Horizontální analýza rozvahy	30

3.1.3	Horizontální analýza výsledovky.....	35
3.1.4	Vertikální analýza rozvahy	42
3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	45
3.2.1	Čistý pracovní kapitál	45
3.2.2	Čisté pohotové prostředky	46
3.2.3	Čistý peněžně pohledávkový finanční fond.....	47
3.3	Analýza poměrových ukazatelů	48
3.3.1	Ukazatele rentability	48
3.3.2	Ukazatele aktivity	50
3.3.3	Ukazatele likvidity	51
3.3.4	Ukazatele zadluženosti	52
3.4	Analýza soustav ukazatelů	54
3.4.1	Altmanův index.....	54
3.4.2	IN05	55
4	Návrhy na zlepšení.....	56
4.1	Navýšení základního kapitálu	56
4.1.1	Nalezení investora.....	56
4.1.2	Investice od města.....	56
4.2	Snižování nákladů	57
4.2.1	Zrušení ženského týmu	57
4.2.2	Zákaz vstupu problémových fanoušků	58
4.3	2. liga.....	58
4.4	Investice do marketingu	59
4.4.1	Zvýšení návštěvnosti.....	59
4.5	Investice do mládeže	62
4.5.1	Letní tréninkové kempy	62

4.5.2 Vytvoření sítě center v Jihomoravském kraji	63
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM GRAFŮ	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM ROVNIC	69
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Téma této bakalářské práce je finanční analýza sportovního klubu. Důvodem pro zvolení tohoto tématu je málo prozkoumané prostřední profesionálních sportovních klubů a jejich finanční situace.

Finanční analýza ve sportovním odvětví je odlišná od finančních analýz podniků z jiných odvětví a jedním z důvodů pro výběr této práce je zjištění odlišností právě tohoto odvětví.

V této práci je zkoumaným klubem Zbrojovka Brno, což je tým, který momentálně hraje nejvyšší českou fotbalovou ligu „Gambrinus liga“. Nicméně ve zkoumaném období sestoupila jednou do nižší soutěže a to v roce 2011 a v následujícím roce 2012 se jí podařilo znova postoupit do ligy nejvyšší. Díky tomuto sestupu a následnému návratu budou výsledky ovlivněny, což na jednu stranu nevýhodou, ale na druhou stranu poklesy a vzestupy jsou běžnou součástí sportovního prostředí a tak i zobrazení, jak tyto vzestupy a pády ovlivní tým, mohou pomoci k tomu, aby týmy věděli, jak je tato situace ovlivní a může jim pomoci při rozhodování jak se v dané situaci zachovat a jak s ní pracovat.

V práci jsou použity běžné ukazatele finanční analýzy se snahou aplikovat je na sportovní klub a vyvodit možné závěry. Výsledky jednotlivých ukazatelů budou porovnány s tabulkovými hodnotami, pokud nebudou v normě, bude dále zkoumáno, z jakého důvodu neodpovídají tabulkovým hodnotám. Zdali je to pouze situací daného klubu nebo zdali je to situace běžná v celém odvětví profesionálních sportovních klubů. Pro takové zjištění budou nevyhovující ukazatele vypočítány i u jiných klubů a zjištěno zda se pohybují ve stejných hodnotách. Pokud budou hodnoty i u jiných klubů podobné bude z toho možné vyvodit, že nevyhovující ukazatele nejsou vinou špatné finanční situace nebo řízení klubu, ale že se jedná o jev běžný v tomto odvětví.

Vzhledem k tomu, že se ve zkoumaném období pohyboval klub ve dvou soutěžích, bude snahou této práce porovnat nevyhovující ukazatele minimálně se třemi týmy. Jedním by měl být tým, který se ve zkoumaném období pohyboval stále v nejvyšší lize, druhým tým, který se pohyboval v lize nižší (2.liga) a třetím tým, který stejně jako zkoumaný tým na rok propadl do nižší ligy a následně se pak opět vrátil.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční zdraví fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno za pomoci nástrojů finanční analýzy. Na základě výsledků pak navržení návrhů na zlepšení situace, aby klub mohl i nadále fungovat. Analyzované období jsou čtyři roky a to období let 2008 – 2011.

Dílčí cíle práce:

- Vymezení teoretických východisek práce
- Představení analyzovaného klubu
- Zpracování a vyhodnocení finanční analýzy
- Návrhy na zlepšení dané situace

1 Literární rešerše

V teoretické části jsou zobrazeny a popsány cíle, zdroje a metody tvorby finanční analýzy, které jsou následně použity v části analytické.

1.1 Sport a ekonomika

Sport začíná být čím dál více rozpoznáván jako důležité ekonomické odvětví.

Většina lidí vnímá sportovní odvětví pouze na úrovni sportovních týmů, kde hlavními zdroji peněz jsou sponzorské dary, státní dotace, poplatky za vysílací práva a výnosy ze vstupného.

Sportovní odvětví není tvořeno pouze profesionálními týmy, ale také vším co se sportem jakkoliv souvisí počínaje sportovním oblečením a doplňky a konče novinovými články zaměřujícími se na sport. (Gratton, Tayler, 2001)



Obrázek č. 1: Příjmy a výdaje ve sportovním odvětví

(Zdroj: Vlastní vypracování)

1.2 Cíl finanční analýzy

Hlavním účelem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je očividné, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému momentu, a tyto údaje jsou převážně izolované. Aby mohla být tato data užita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. (Růžičková, 2011)

Finanční analýza podniku je chápána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se rozšiřuje vypovídací schopnost zpracovaných dat a zvyšuje se jejich informační hodnota. (Sedláček, 2011)

Finanční analýza je zaměřena na rozpoznání problémů, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesů podniku. Informace získané užitím finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku a představují podklad pro rozhodování jeho vedení. (Sedláček, 2011)

1.3 Finanční zdraví podniku

Finanční zdraví podniku je možné posuzovat na základě schopnosti podniku udržet vlastní existenci a produkovat efekty pro vlastníky ve formě co nejlepších výsledků hospodaření. (Konečný, 2006)

Jedná se tedy o schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu, a to jak ve formě vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, tak ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí. (Konečný, 2006)

Nepostradatelnou podmínkou finančního zdraví podniku je výhled dlouhodobé platební schopnosti. Proto je významný poměr dluhů podniku k trvale vloženému vlastnímu

kapitálu. Čím je tento poměr nižší, tím je podnik v několika dalších letech méně zranitelný při dočasně slabších výsledcích. (Konečný, 2006)

Finanční zdraví podniku vyžaduje vedle dlouhodobé platební schopnosti také dostatečný přebytek výnosů nad náklady, tedy tvorbu dostatečného zisku. Čím vyšší je poměr zisku k vloženému kapitálu, tím lépe pro finanční zdraví podniku. (Konečný, 2006)

1.4 Uživatelé finanční analýzy

Mezi nejčastější uživatele finanční analýzy patří podnik, resp. vedení (management) podniku, vlastníci a věřitelé (zejména banky), ale i obchodní věřitelé (dodavatelé) a držitelé podnikových obligací. (Sůvová, 2008)

Pokud jde o vlastníky a věřitele, lze je dále rozlišovat na krátkodobé a dlouhodobé. Od tohoto časového horizontu se poté odvíjejí jejich potřeby a tím i priority způsobů jejich hodnocení podniku. (Sůvová, 2008)

Věřitelé se nepodílejí na zisku, takže se především soustředí na likviditu svých pohledávek a na solventnost podniku. Krátkodobí věřitelé mají především zájem na krátkodobé likviditě, dlouhodobí se zajímají ještě navíc o dlouhodobou stabilitu-solventnost. V různém rozsahu, přesto mají všechny nejčastější skupiny uživatelů finanční analýzy zájem na rentabilitě podniku a na jeho dobrém hodnocení na kapitálovém trhu. (Sůvová, 2008)

V poslední době narůstá na aktuálnosti též potřeba ocenění podniku. Tržní mechanismus zapříčiňuje nárůst fúzí či akvizicí, případů prodeje bankrotu a likvidace podniků. Finanční analýza v tomto ohledu poskytuje podniku – tj. jeho vlastníkům a manažerům, ale také potencionálním partnerům či zájemcům o koupi – podklady pro ocenění. (Sůvová, 2008)

1.5 Zdroje vstupních dat finanční analýzy

Existují dva hlavní zdroje informací pro tvorbu finanční analýzy. Prvním zdrojem je rozvaha a druhým výkaz zisku a ztráty analyzovaného subjektu.

1.5.1 Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zobrazuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) a to vždy k určitému datu. Rozvaha se nejčastěji sestavuje k poslednímu dni každého roku, případně v kratších obdobích. Zobrazuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě. Jde nám tedy o získání důvěryhodného obrazu ve třech základních oblastech – majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. První z oblastí je majetková situace podniku, v jejímž okruhu zjišťujeme, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán a jak je oceněn, jak rychle se obrací, optimálnost složení majetku, nakolik je opotřeben atd. Druhou oblastí jsou zdroje financování, z nichž byl pořízen majetek, přičemž se především zajímáme o výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich strukturu. Poslední jsou informace o finanční situaci podniku, kde se zobrazují informace, jakého zisku podnik dosáhl a jak jej rozdělil, či zprostředkovaná informace, zda je podnik schopen plnit své závazky. (Růžičková, 2011)

1.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je dokument, který obsahuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření provozní, finanční a mimořádné činnosti za běžné období. (Konečný, 2006)

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich uhrazení. Výnosy podniku tvoří výnosy finanční, výnosy provozní a výnosy mimořádné. (Konečný, 2006)

Náklady vyjadřují v peněžních jednotkách účelově orientovanou spotřebu vstupních faktorů při činnosti podniku za určité období, zaměřenou na získání určitého výsledku činnosti podniku v tomto období. Náklady podniku tvoří náklady finanční, náklady provozní a náklady mimořádné. (Konečný, 2006)

Výsledek hospodaření za účetní období je obecně diference mezi výnosy a náklady. Člení se na výsledek hospodaření za běžnou činnost a mimořádný výsledek hospodaření. (Konečný, 2006)

Druhové členění výkazu zisku a ztráty se u nás momentálně závazně doplňuje účelovým členěním výkazu zisku a ztráty. V účelovém členění tohoto výkazu je vymezen „Hrubý zisk nebo ztráta“. Rozdíl mezi druhovým a účelovým členěním tohoto výkazu je ve skladbě provozních výnosů a nákladů. (Konečný, 2006)

V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty nejčastěji hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou tedy důležitým podkladem pro hodnocení podnikové ziskovosti. (Růžičková, 2011)

1.6 Metody finanční analýzy

Rozpoznáváme dvě základní skupiny metod finanční analýzy, a to elementární a vyšší metody.

1) Elementární (základní) metody:

- a. Analýza extenzivních (absolutních) ukazatelů
 - Horizontální analýza (analýza trendů)
 - Vertikální (procentní) analýza
- b. Analýza fondů finanční analýzy
 - Analýza čistého pracovního kapitálu
 - Analýza čistých pohotových prostředků
 - Analýza čistých peněžně pohledávkových fondů
- c. Analýza poměrových ukazatelů
 - Analýza ukazatelů finanční stability
 - Analýza ukazatelů likvidity
 - Analýza ukazatelů rentability
 - Analýza ukazatelů aktivity
 - Analýza ukazatelů založených na cash flow

- Analýza ukazatelů kapitálového trhu
- d. Analýza soustav ukazatelů (Mrkvička, Kolář, 2006)

2) Vyšší metody:

a. matematicko-statistické metody

- Bodové odhady
- Empirické distribuční funkce
- Statistické testy odlehlých dat
- Regresivní modelování
- Autoregresní modelování
- Faktorová analýza
- Analýza rozptylu
- Diskriminační analýza
- Robustní matematicko-statistické metody

b. nestatistické metody

- Neuronové sítě
- Teorie deterministického chaosu
- Fraktální geometrie
- Fuzzy metody... (Mrkvička, Kolář, 2006)

1.6.1 Analýza stavových ukazatelů

Počátečním bodem finanční analýzy je tzv. horizontální a vertikální rozbor finančních výkazů. Oba postupy zobrazují původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a v určitých souvislostech. (Kilsingerová, Hnilica, 2008)

Horizontální analýza

Tato analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů, příp. z výročních zpráv. Vedle pozorování změn zjišťují také jejich relativní (procentní) změny. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích horizontálně, díky čemuž je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat. (Sedláček, 2011)

Vertikální analýza

Při vertikální analýze se hodnotí jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je očividné, jaké je rozložení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny. (Sedláček, 2011)

Pojmenování vertikální analýza vzniklo díky tomu, že se při procentním vyjádření jednotlivých složek postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky. Jako základ pro procentní vyjádření se bere ve výkazu zisku a ztráty převážně velikost tržeb (100%) a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku. Předností vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy porovnatelnost výsledků analýzy v různých letech. (Sedláček, 2011)

1.6.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli při analýze finanční situace podniku (čistými finanční fondy) jsou obzvláště rozdíly mezi souborem určitých položek krátkodobých aktiv a souborem určitých položek krátkodobých pasiv. (Konečný, 2006)

Tyto rozdílové ukazatele vycházejí z domněnky, že podnik část oběžných aktiv financuje dlouhodobými cizími zdroji. Většinou jde o trvalou výši oběžných aktiv. Zbývající část oběžných aktiv, která z různých důvodů kolísá, se zpravidla financuje krátkodobými cizími zdroji. (Konečný, 2006)

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Je nejčastěji využívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými krátkodobými dluhy a celkovými oběžnými aktivy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti jeden rok až po tři měsíční, což umožňuje izolovat výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na dohlednou úhradu krátkodobých dluhů, od té části, která je relativně volná a kterou chápeme jako jistý finanční fond. (Sedláček, 2011)

Čistý pracovní kapitál není ovlivňován denními transakcemi, ale je čistým finančním důsledkem dlouhodobé finanční politiky podniku. Je závislý jen na strategii podniku s ohledem na rozhodnutí dlouhodobého charakteru. (Konečný, 2006)

Je projevem financování oběžného majetku. Kladná hodnota naznačuje finanční stabilitu podniku. Čím má podnik vyšší čistý pracovní kapitál, tím pravděpodobněji by měl být schopen uhradit své finanční závazky. To je ovšem ovlivněno jednak skladbou oběžných aktiv a jejich schopností rychle se měnit v peníze a jednak také velikostí krátkodobých dluhů. (Konečný, 2006)

Teoreticky by měl podnik čistým pracovním kapitálem krýt trvalou část oběžných aktiv a kolísající část oběžných aktiv by měl podnik krýt krátkodobými dluhy. Jelikož finanční náklady na čistý pracovní kapitál jsou zpravidla vyšší než u krátkodobých pasiv. Některé podniky se snaží krýt oběžná aktiva krátkodobými pasivy v co největší míře. Krátkodobé financování stálé výše oběžných aktiv je ovšem nebezpečné, jelikož ohrožuje platební schopnost. (Konečný, 2006)

Čistý pracovní kapitál by se měl zhruba rovnat velikosti zásob, tj. $(\text{ČPK} / \text{Zásoby}) = 1$ (krajní přijatelná hodnota je 0,7). (Konečný, 2006)

Čisté pohotové prostředky (Peněžní finanční fond)

Čistý peněžní fond, zobrazuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků pojímá pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Méně přísná úprava zahrnuje i peněžní ekvivalenty, jelikož v podmínkách fungujícího kapitálového trhu jsou rychle přeměnitelné na peníze. Tento ukazatel není ovlivněn oceňovacími technikami, avšak je lehce manipulovatelný přesunem plateb vzhledem k okamžiku zjišťování likvidity. (Sedláček, 2011)

Čisté peněžně pohledávkový finanční fond

Podle úmyslu analytika a podle stupně likvidity, který je třeba posoudit, je možné vymezit různé čisté peněžně pohledávkové finanční fondy, které se liší zahrnutými položkami oběžných aktiv. (Konečný, 2006)

1.6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji užívaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti a také z hlediska jiných úrovní analýz. Nejpravděpodobnější příčinou je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výlučně z účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce či k jejich skupině. (Růžičková, 2011)

Ukazatele rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jejichž bylo užito k jejich dosažení.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, kterými se hodnotí podnikatelská činnost.

Ukazatel vyjadřuje, s jakou efektivitou působí celkový kapitál vložený do podniku a to nezávisle na zdroji financování. (Sedláček, 2011)

Rovnice č. 1: ROI

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Míra ziskovosti vlastního kapitálu je ukazatelem, kterým vlastníci zjišťují, jestli jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. (Sedláček, 2011)

Rovnice č. 2: ROE

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

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Ukazatel ROA porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, ze kterých zdrojů jsou financována. (Sedláček, 2011)

Rovnice č. 3: ROA

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{aktiva}}$$

ROS – Rentabilita tržeb

Tento ukazatel zobrazuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tomuto ukazateli se v praxi také někdy říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. (Růžičková, 2011)

Rovnice č. 4: ROS

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

Ukazatele aktivity

Měří, jak účelně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nižší zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a tím přichází o výnosy, které by mohl získat. (Sedláček, 2011)

Rovnice č. 5: Obrat celkových aktiv

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

Rovnice č. 6: Obrat stálých aktiv

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

Rovnice č. 7: Obrat zásob

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

Rovnice č. 8: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své závazky.

Rovnice č. 9: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice č. 10: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 11: Běžná likvidita

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

Ukazatele zadluženosti

Zobrazují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří velikost, v jakém podnik používá k financování dluhy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím k vyšší tržní hodnotě podniku, ale ovšem současně zvyšuje riziko finanční nestability. (Sedláček, 2011)

Rovnice č. 12: Celková zadluženost

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

Rovnice č. 13: Koefficient zadluženosti

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

1.6.4 Analýza soustav ukazatelů

Altmanův index

Záměrem původního Altmanova modelu bylo zjistit, jak by bylo možné odlišit velmi jednoduše firmy bankrotující od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu velice nízká.

Jedná se o diskriminační metodu, což je přímá statistická metoda spočívající v třídění pozorovaných subjektů do dvou nebo více vymezených skupin podle určitých charakteristik. (Růžičková, 2011)

Rovnice č. 14: Altmanův index

$$Z = 6,56 \frac{NWC}{aktiva\ celkem} + 3,26 \frac{zadržené\ zisky}{aktiva} + 6,72 \frac{EBIT}{aktiva} + 1,05 \frac{vlastní\ kapitál}{cizí\ zdroje}$$

Hodnocení:

$Z < 2,6$ podnik je schopen přežít případné krize

$Z < 1,1$ podnik upadá

$1,1 < Z < 2,6$ šedá zóna

Index IN05

Byl zhotoven jako poslední v řadě a je aktualizací indexu IN01 podle testů na datech průmyslových podniků z roku 2004.

Rovnice č. 15: IN05

$$IN05 = 0,13 \frac{aktiva}{cizí\ zdrojje} + 0,04 \frac{EBIT}{n.\ úroky} + 0,39 \frac{EBIT}{aktiv.} + 0,21 \frac{výnosy}{aktiva} + 0,09 \frac{ob.\ aktiva}{kr.\ závazky}$$

Hodnocení:

$IN05 < 0,9$: Podnik míří k bankrotu (pravděpodobnost 86%)

$0,9 < IN05 < 1,6$: Šedá zóna

$IN05 > 1,6$: Podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 67%)

2 Praktická část

V této části je charakterizován analyzovaný klub.

2.1 Charakteristika klubu Zbrojovka Brno

Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno patří mezi nejúspěšnější české (československé) kluby. Největší slávu zažil brněnský celek ještě před rozdělením Československa, kdy získal ligový titul (1977/78) nebo vítězství v národním poháru (1959/60). V samostatné české lize se mužstvo z největšího moravského města mohlo pyšnit každoroční účastí v nejvyšší soutěži až do roku 2011, kdy tým sestoupil do druhé ligy. Hned následující ročník se ale Zbrojovka vrátila mezi elitu.

Dlouhou řadu let minulého století odehrál brněnský fotbalový klub na slavném stadionu Za Lužánkami. V 60. – 70. letech se stadion stal dokonce největším v republice. Vešlo se na něj přes 50 000 diváků. Dodnes drží návštěvnostní rekordy, na utkání se Slavii v roce 1996 dorazilo 44 120 diváků. V průběhu let se bohužel přestalo adekvátně investovat do oprav či investic stadionu a kdysi fotbalový chrám nyní připomíná zříceninu. V roce 2001 se tak Zbrojovka stěhovala na městský stadion Srbská.

2.2 Hlavní předmět podnikání

- Organizování sportovních soutěží
- Reklamní činnost a marketing
- Zprostředkování obchodu
- Zprostředkování služeb
- Velkoobchod
- Maloobchod se smíšeným zbožím
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.3 Stadion

Oficiální název: Městský fotbalový stadion

Vlastník: Statutární město Brno

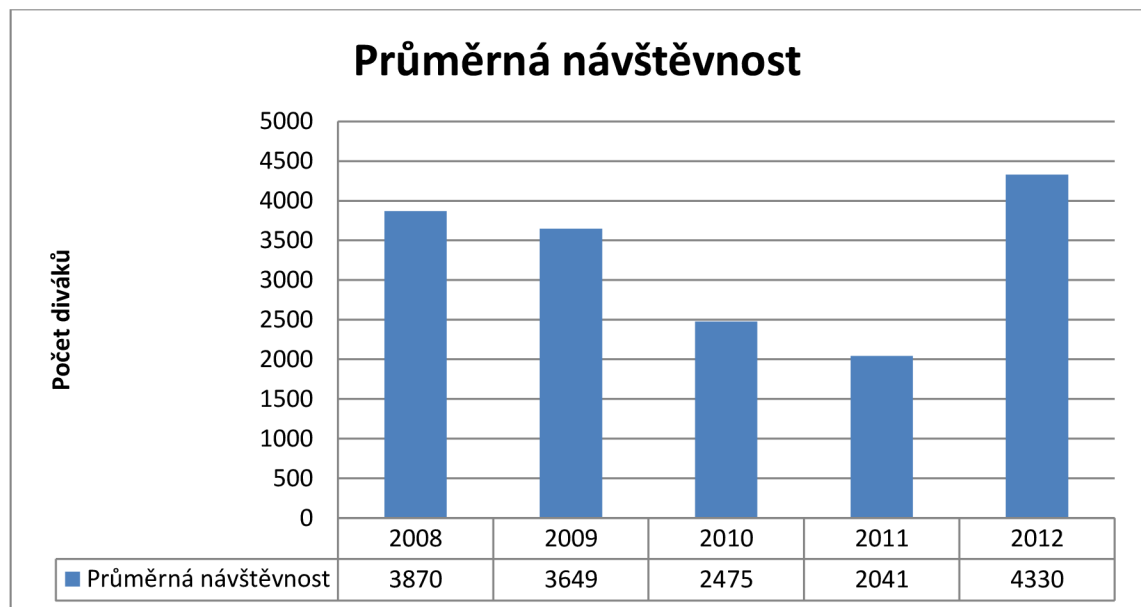
Celková kapacita: 10 785 míst k sezení

Místa pro tisk: 58

Osvětlení: 1200 luxů

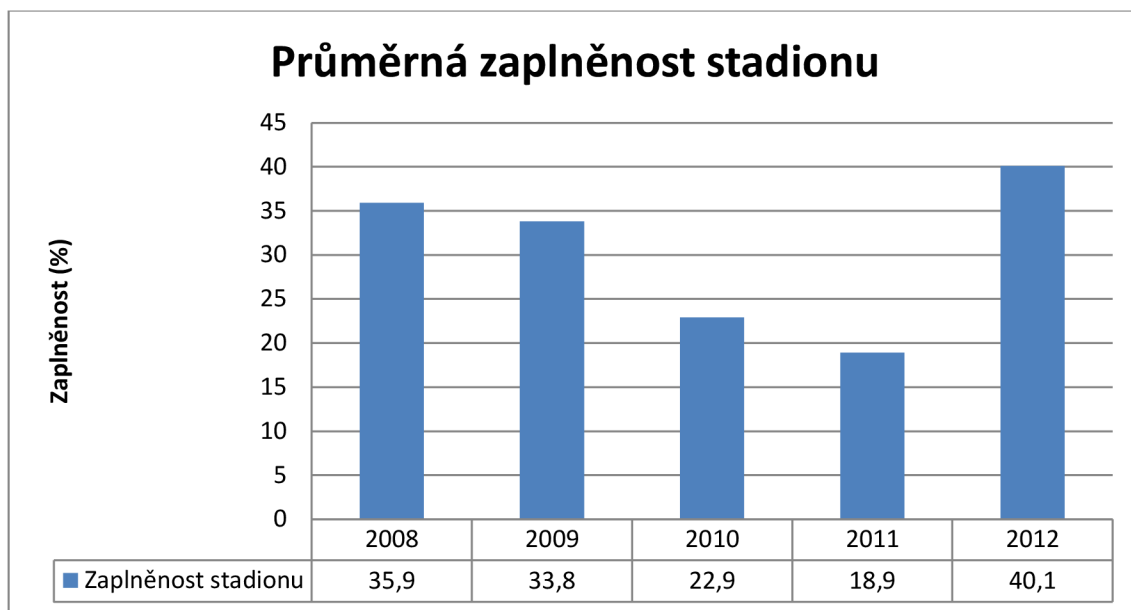
Velikost hřiště: 105 x 68m

2.4 Průměrná návštěvnost



Graf č. 1: Průměrná návštěvnost

(Zdroj: Vlastní vypracování)



Graf č. 2: Průměrná zaplněnost stadionu

(Zdroj: Vlastní vypracování)

V letech 2008 a 2009 se klubu dařilo držet průměrnou návštěvnost, tak že bývala zaplněna více než 1/3 stadionu.

Rok před sestupem se vlivem špatných výsledků razantně snížila návštěvnost a zaplněnost klesla k 1/5. Po sestupu opět návštěvnost klesla, ale už ne tak razantně jako v roce předchozím. Díky letům 2010 a 2011, kdy se klubu nedařilo, resp. dařilo, ale v nižší soutěži se můžeme domnívat, že klub může mít kolem 1 500 fanoušků, kteří klub podporují i v horších časech.

Po návratu do nejvyšší ligy, přišla pozitivní reakce fanoušků a návštěvnost převýšila i návštěvnost v letech 2008 a 2009. I když se stadión v roce 2012 zaplňoval průměrně z 40% je zde stále dost velký prostor, pro zlepšení.

Vliv na návštěvnost je také pravděpodobně v tom, jak se daří hokejovému týmu Kometa Brno, který má návštěvnost pohybující se kolem 7 000 fanoušků a daří se stadion vyprodávat.

2.5 Vedení klubu

Představenstvo:

Předseda: Václav Bartoněk

Místopředseda: PaedDr. Zdeněk Kudela

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Mgr. et Mgr. Marek Škrobánek

Člen dozorčí rady: Ing. Jiří Crha

Člen dozorčí rady: Martin Mat'ášovský

Vedení klubu:

Výkonný ředitel: Ing. Vlastimil Ostrý

Sportovní ředitel: Zdeněk Kudela

Organizační manažer: Petr Došek

3 Analytická část

3.1 Analýza stavových ukazatelů

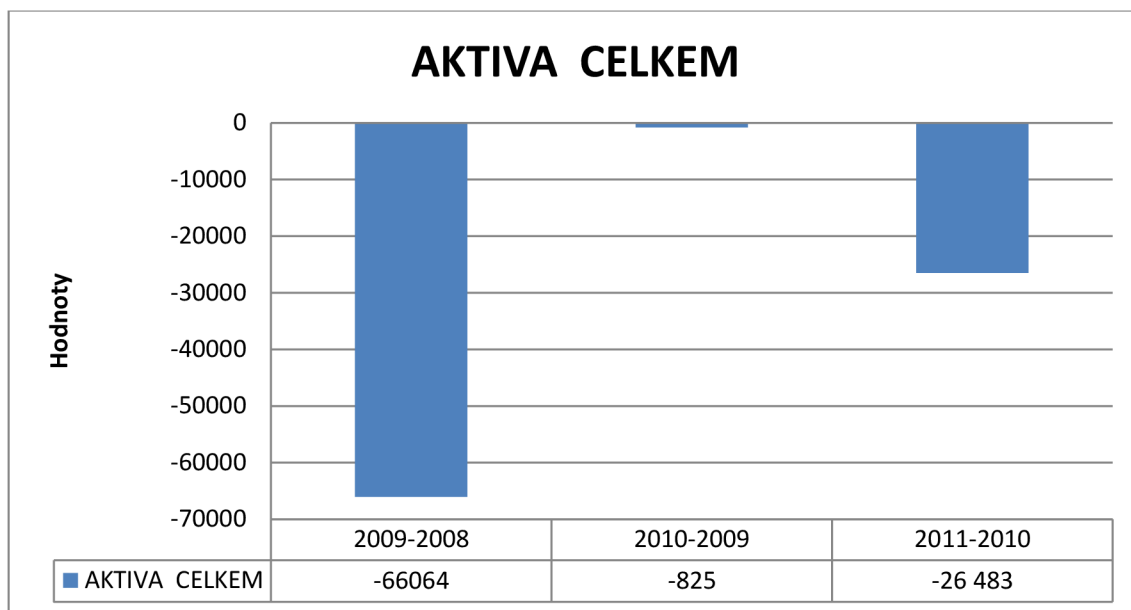
Základním smyslem a prioritou společnosti klubu je zabezpečení financování prvoligového mužstva FC Zbrojovka Brno. Činnost klubu je tedy zaměřena na bezproblémové provozování mužstva. Potřebné prostředky jsou získávány zejména formou reklamních smluv. Dalším doprovodným zdrojem jsou pak příjmy ze vstupného a z prodeje hráčských práv.

3.1.1 Horizontální analýza

První analýzou je analýza horizontální a to jak analýza rozvahy, tak i analýza výkazu zisku a ztráty. Zobrazuje, jak se ve sledovaných obdobích měnila výše vybraných položek.

3.1.2 Horizontální analýza rozvahy

V této analýze budou zobrazeny vybrané účty, které budou popsány. Vybrané byly, dle mého názoru ty nejdůležitější ukazatele jak na aktivních, tak i na pasivní straně rozvahy. Jako první budou zobrazeny účty aktiv a to prvně celková hodnota a následně některé vybrané položky. Následně pak účty pasiv opět stejnou metodou nejdříve celkový účet pasiv a následně další vybrané položky.

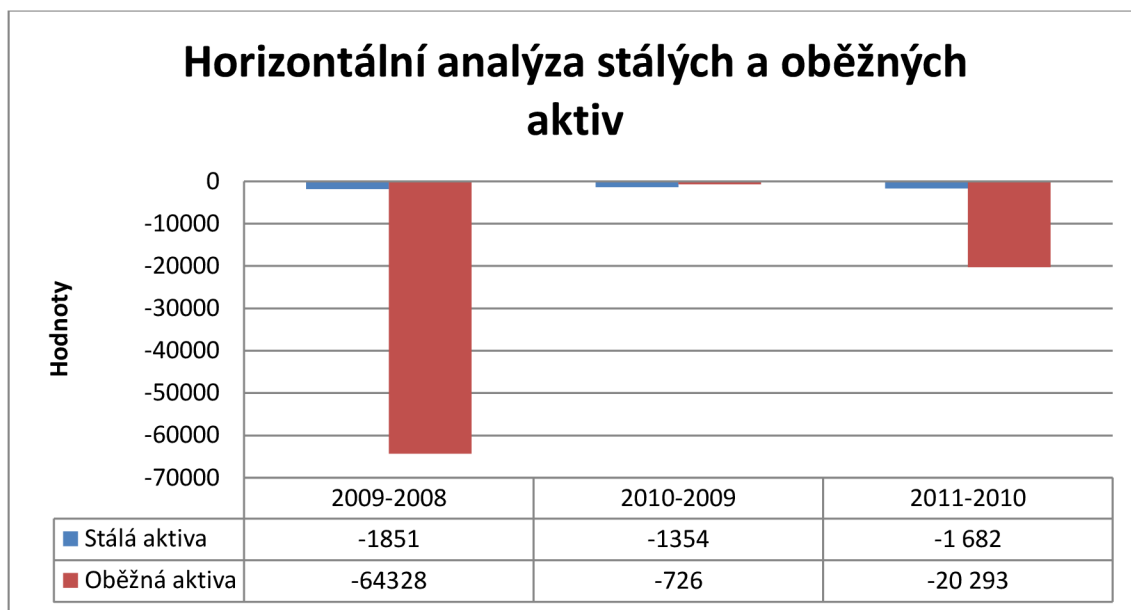


Graf č. 3: Aktiva celkem

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Celková aktiva se ve všech sledovaných obdobích snižovala a to zejména v prvním sledovaném období, tedy mezi rokem 2009 a 2008. V prvním sledovaném roce 2008 byla hodnota celkových aktiv na úrovni převyšující 120 mil. Kč, v následujícím roce však hodnota celkových aktiv klesla více než na polovinu a dostala se na hodnotu pohybující se nad 56 mil. Kč. Tento fakt byl způsoben ztrátou, kterou klub v roce 2009 vytvořil, a díky této ztrátě bylo z bankovních účtů odčerpáno přes 60 mil. Kč a na konci účetního období tak kapitál na bankovních účtech nedosahoval ani 5 mil. Kč.

V roce následujícím se hodnota celkových aktiv držela na podobné úrovni jako v roce 2011, ale v roce 2011 opět klesla zhruba o polovinu na necelých 30 mil. Kč.



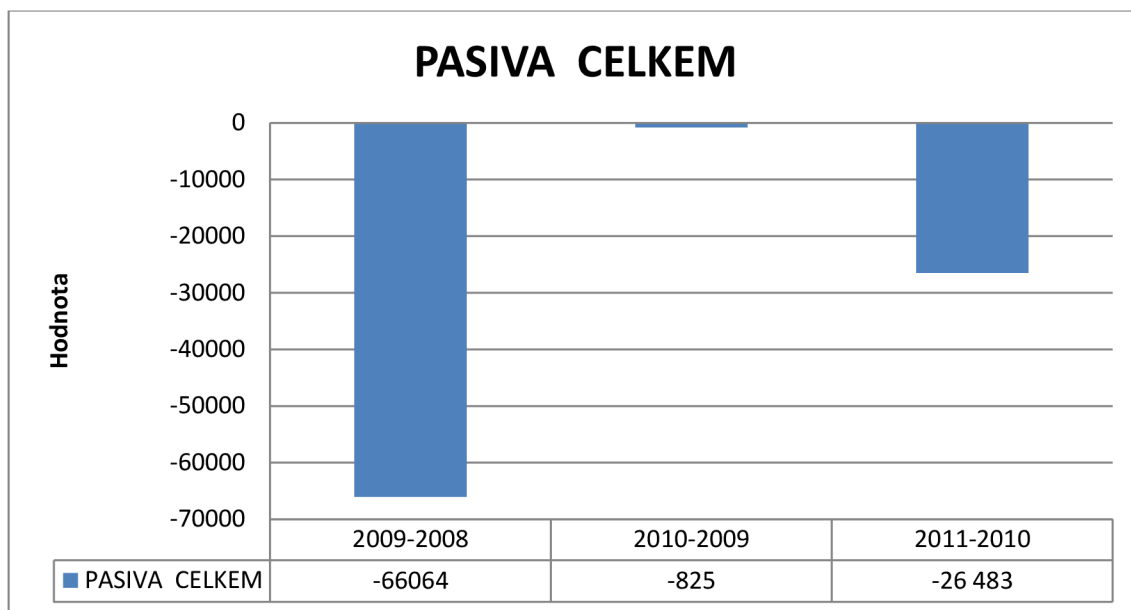
Graf č. 4: Horizontální analýza stálých a oběžných aktiv

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Klubu klesala po všechny sledované roky hodnota jako stálých tak oběžných aktiv. Z grafu lze vypočítat, že klesala zejména hodnota aktiv oběžných.

Stálá aktiva, která měla hodnotu v prvním sledovaném roce necelých 10 mil. Kč, v průběhu celého sledovaného období klesla až na hodnotu pohybující se po 5 mil. Kč, tedy zhruba na polovinu původní hodnoty.

Oběžná aktiva klesala daleko vyšším tempem a to obzvláště v roce 2009, kdy se z původních více než 106 mil. Kč v roce 2008 dostala na hodnotu lehce převyšující 42 mil. Kč. V následujícím roce se propad hodnoty těchto aktiv takřka zastavil a klesl pouze o necelý milion. V následujících letech, ale už opět došlo k prudkému poklesu o více než 20 mil. Kč, takže se hodnota těchto aktiv dostala na hodnotu převyšující 21 mil. Kč, tedy pouze na pětinu hodnoty, kterou činila v roce 2008.

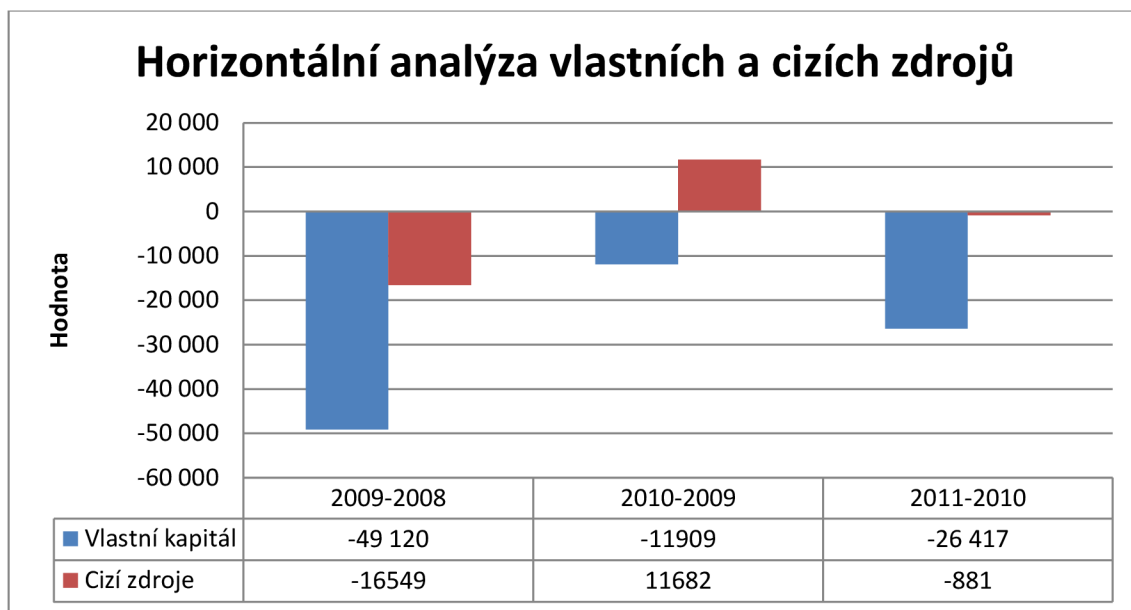


Graf č. 5: Pasiva celkem

(Zdroj: Vlastní vypracování)

V roce 2009 došlo k obrovskému poklesu hodnoty celkových pasiv, kdy jejich hodnota klesla o více než 50%. Tato situace byla způsobena ztrátou, která byla v roce 2009 vyprodukována a díky níž došlo k poklesu vlastního kapitálu o téměř 50 mil. Kč. Dále v roce 2009 došlo ke snížení krátkodobých závazků.

V roce 2010 se podařilo klubu udržet hodnotu celkových pasiv na téměř shodné úrovni jako v roce 2009. V roce následujícím došlo opět k poklesu celkových pasiv a to o dalších téměř 30 mil. Kč.

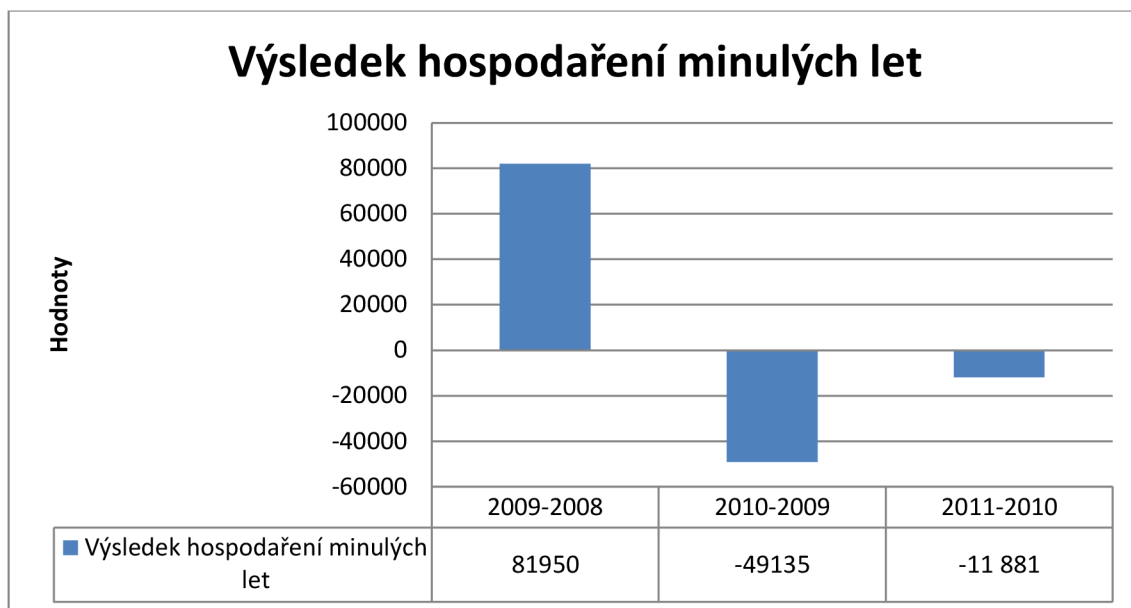


Graf č. 6: Horizontální analýza vlastních a cizích zdrojů

(Zdroj: Vlastní vypracování)

V každém ze sledovaných období klesala jak hodnota vlastního kapitálu, tak i kapitálu cizího, až na rok 2010, kdy byla klubu poskytnuta půjčka 3 mil. Kč a také vysoké zvýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů, kdy se tyto závazky zvýšily z 10 mil. Kč na hodnotu převyšující 20 mil. Kč.

Velkým problémem je zde ovšem oblast vlastního kapitálu, jelikož ten se z původních více než 86 mil. Kč postupně snižoval a to zvláště v roce 2009, kdy klesl o téměř 50 mil. Kč. Tento trend snižování se bohužel nepodařilo zastavit a v roce 2011 tak byla hodnota vlastního kapitálu v záporných číslech a klub byl tak v tomto ohledu na hodnotě více než milion Kč.



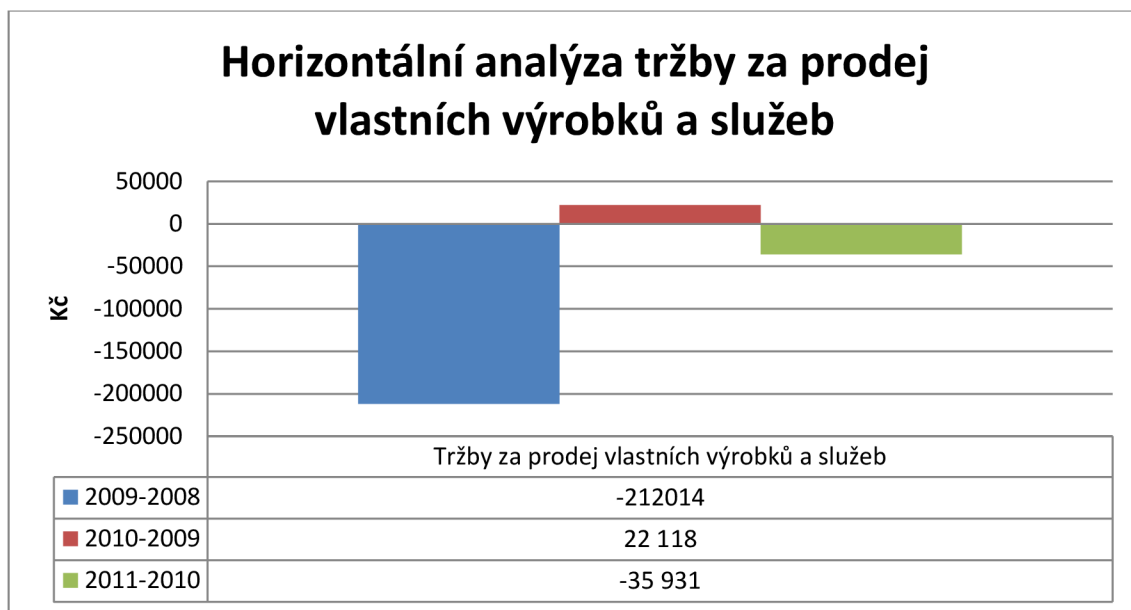
Graf č. 7: Výsledek hospodaření minulých let

(Zdroj: Vlastní vypracování)

V prvním sledovaném roce byla hodnota tohoto ukazatele záporná a to téměř 13 mil. Kč. V roce následujícím hodnota hospodaření vzrostla na hodnotu blíží se 70 mil. Kč a v letech následujících opět klesala v roce 2010 na celých 20 mil. Kč a v roce 2011 na hodnotu 8 mil. Kč.

3.1.3 Horizontální analýza výsledovky

V této analýze budou opět popsány vybrané účty a to jak účty zobrazující vývoj nákladů, tak i účty zobrazující vývoj výnosů ve sledovaných letech.



Graf č. 8: Horizontální analýza tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

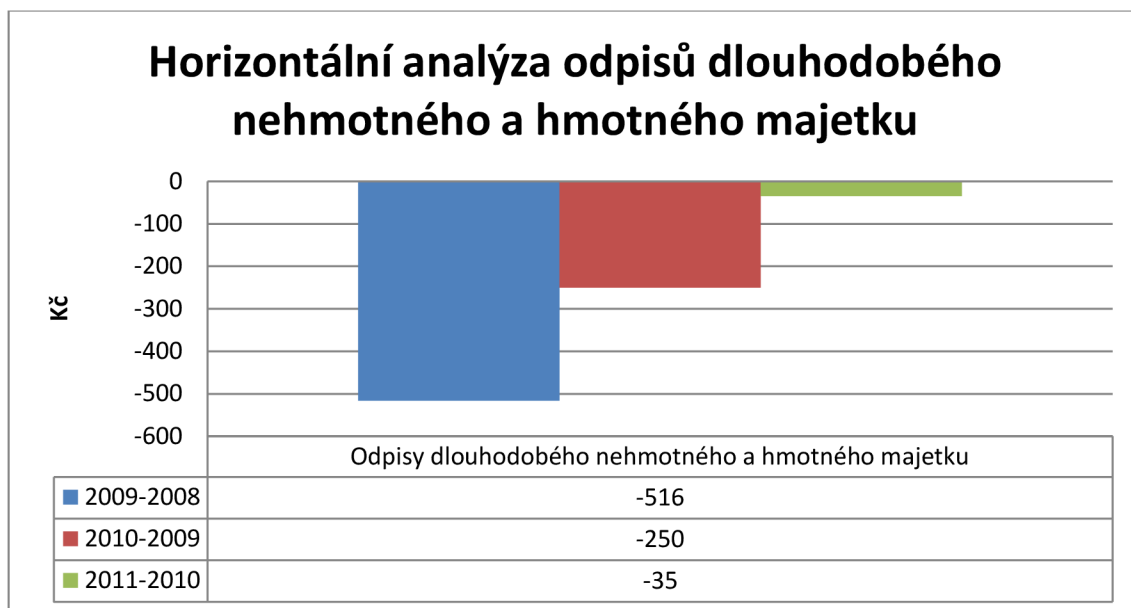
(Zdroj: Vlastní vypracování)

Na tomto účtu jsou zahrnuty příjmy z reklam, ze soutěží, prodeje vstupenek a také za prodej hráčů.

V roce 2008 byly výnosy tohoto účtu více než 260 mil. Kč a to především díky prodeji hráčů, za které klub vyinkasoval téměř 180 mil Kč. Klub také v daném roce dosahoval výnosů z reklam téměř 70 mil. Kč, což je hodnota vyšší než v následujících letech celková hodnota výnosů za prodej vlastních výrobků a služeb.

V následujícím roce klesla hodnota o více než 210 mil. Kč a to tedy na ani ne 50 mil. Kč. V následujícím roce pak přišel opět nárůst o více než 20 mil. Kč, aby v roce 2011 opět klesl na hodnotu, která nepřevyšuje ani 35 mil. Kč.

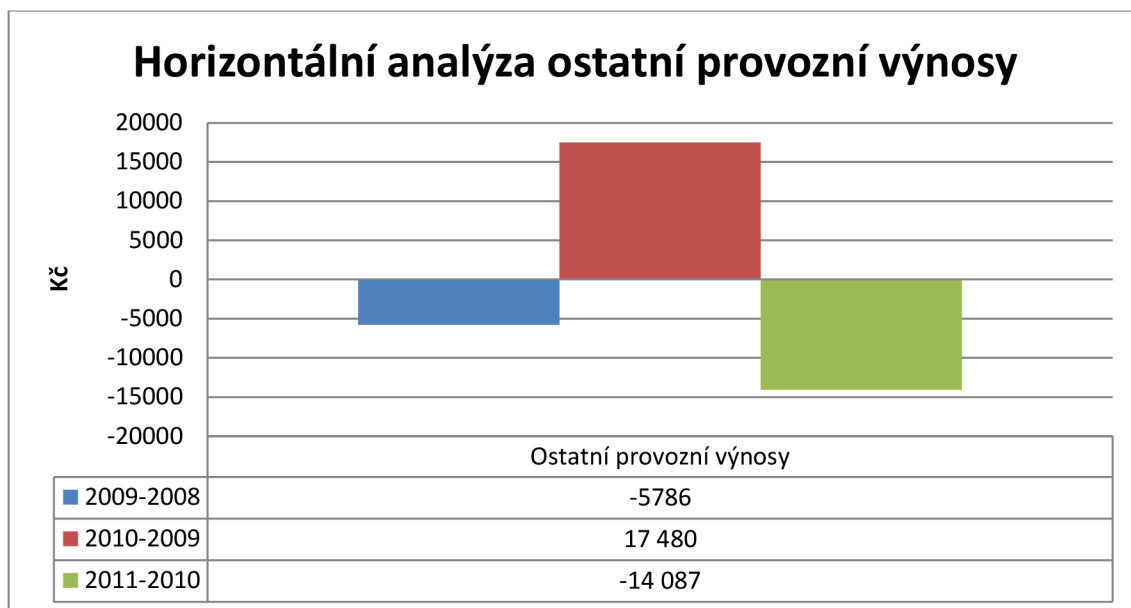
Na tomto účtu tedy můžeme vidět obrovský pokles, který může být jedním z důvodů, proč se klub ocitá v problémech, ve kterých je. Pokles z roku 2008 je obrovský a hodnota v roce 2011 se pohybuje pouze v oblasti 15% toho, co bylo v roce 2008.



Graf č. 9: Horizontální analýza odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Ve sledovaných letech docházelo stále ke snižování hodnoty odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. V roce 2008 hodnota odpisů činila necelých 2,5 mil Kč a v roce 2011 byla tato hodnota zhruba o třetinu nižší a to na ani ne 1,7 mil. Kč.

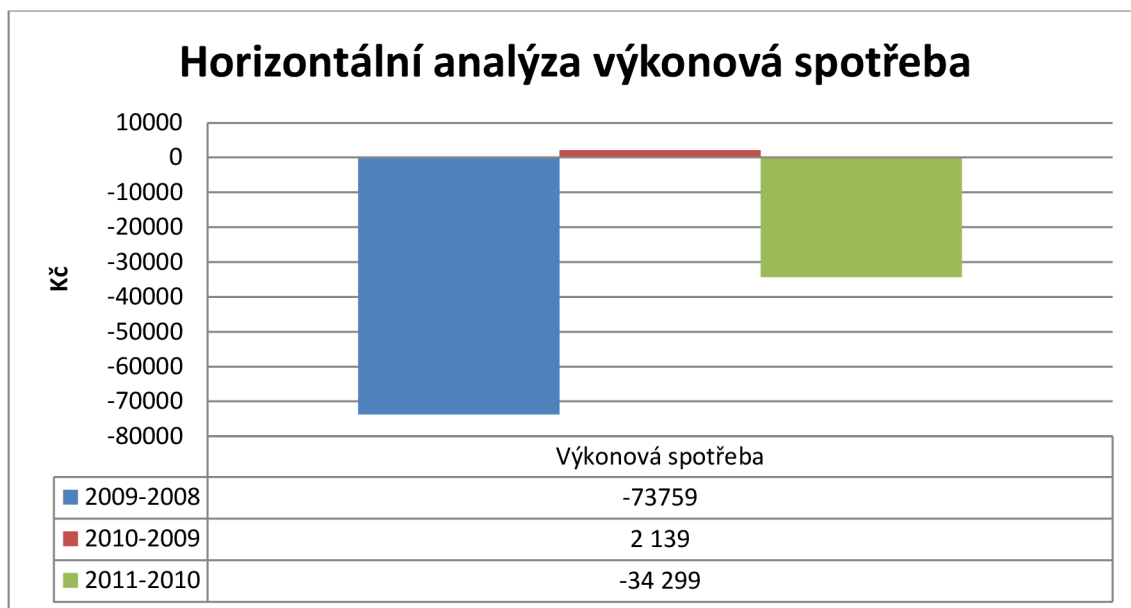


Graf č. 10: Horizontální analýza ostatní provozní výnosy

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Provozní náklady se ve většině sledovaných let snižovaly až na rok 2010, kdy hodnota těchto výnosů vzrostla o více než dvojnásobek.

V roce 2008 hodnota těchto výnosů činila téměř 21 mil. Kč, v roce následujícím došlo k poklesu na hodnotu lehce převyšující 15 mil. Kč, poté došlo ke zmiňovanému růstu a to téměř na 33 mil. Kč, v následujícím roce však hodnota těchto výnosů klesla a to na hodnotu pohybující se mezi hodnotami let 2008 a 2009.

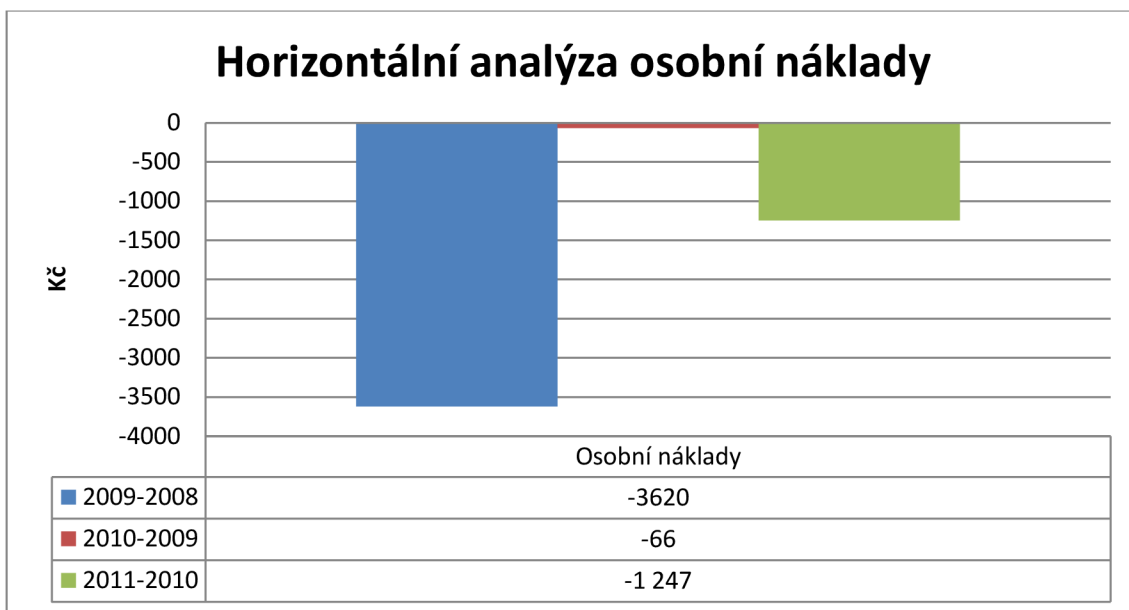


Graf č. 11: Horizontální analýza výkonová spotřeba

(Zdroj: Vlastní vypracování)

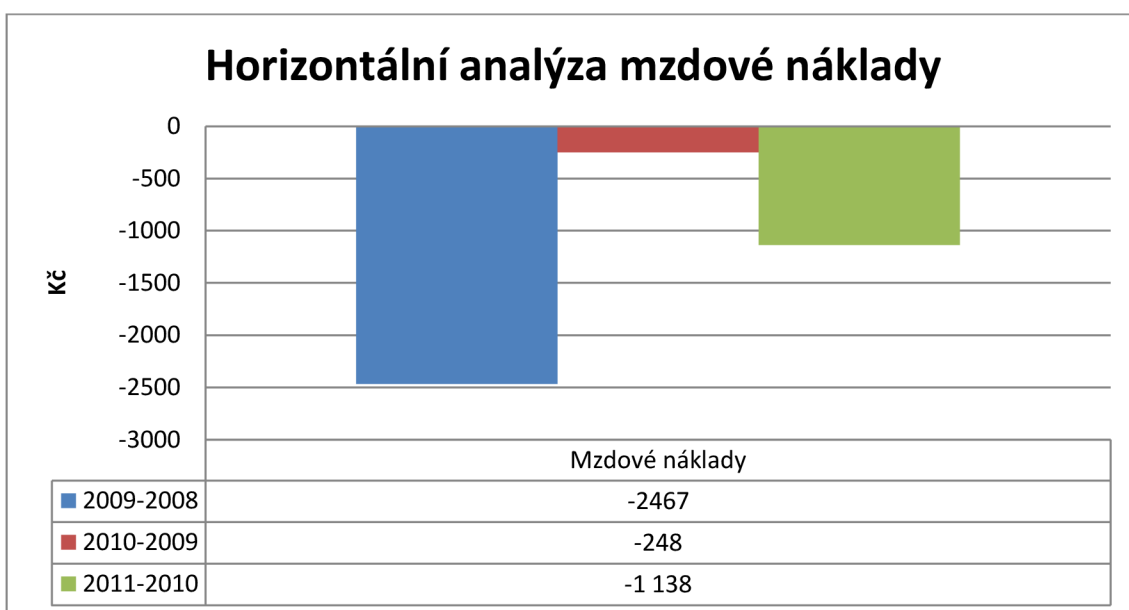
Tak jako klesaly výnosy, klesaly podobně i hodnoty vykonané spotřeby. Stejně jako u tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tak i zde došlo k největšímu poklesu v roce 2009, ovšem ne tak razantnímu jako to bylo právě u zmiňovaných výnosů.

V prvním sledovaném roce 2008 byla hodnota vykonané spotřeby na hodnotě blízké se téměř 175 mil. Kč. V roce 2009 pak došlo ke zmiňovanému velkému poklesu a to na hodnotu blízké se 100 mil. Kč. V následujícím roce došlo k velice nízkému růstu o zhruba 2 mil. Kč, aby v roce 2011 došlo k dalšímu velkému poklesu a to na hodnotu necelých 68 mil. Kč.



Graf č. 12: Horizontální analýza osobní náklady

(Zdroj: Vlastní vypracování)



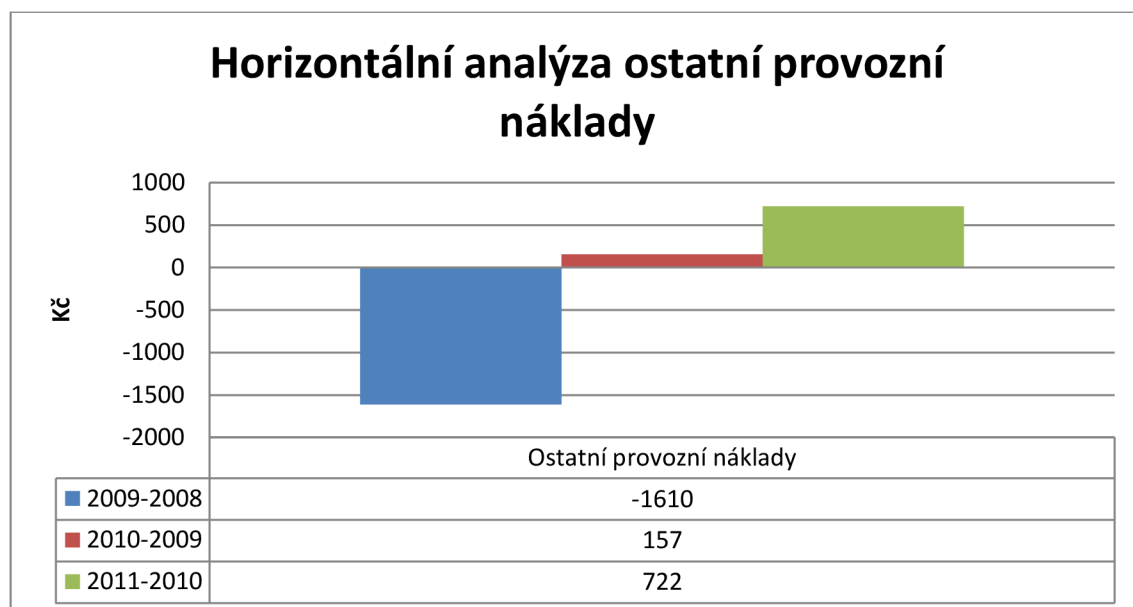
Graf č. 13: Horizontální analýza mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Osobní i mzdové náklady klesali ve všech sledovaných obdobích a to téměř stejným tempem, jelikož klub nemá náklady na odměny členům orgánů společnosti. Tyto dva

účty se tedy liší zejména pouze, tím že v osobních nákladech jsou obsaženy také náklady na sociální a zdravotní pojištění.

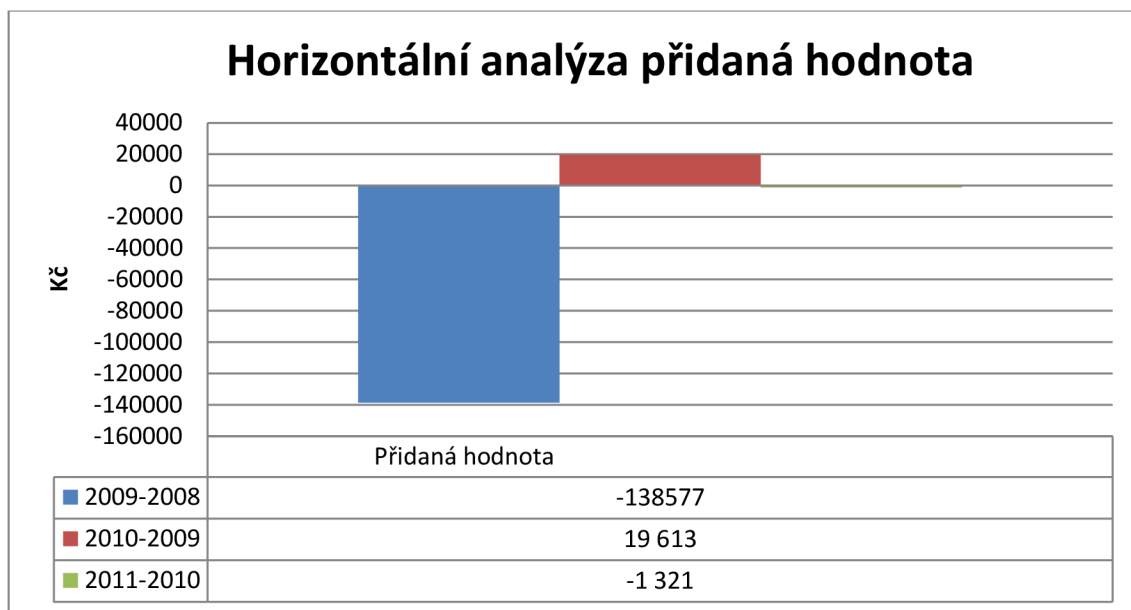
K nejznatelnějšímu poklesu došlo jako u většiny ukazatelů v roce 2009, kdy hodnota těchto nákladů klesla o více než 20%. V následujících letech pak už docházelo jen k nižšímu snižování těchto nákladů.



Graf č. 14: Horizontální analýza ostatní provozní náklady

(Zdroj: Vlastní vypracování)

I zde došlo k reakci na snižující se výnosy a přišlo velké snížení těchto nákladů v roce 2009. Z původních 2 mil. Kč v roce 2008 klesla hodnota v roce 2009 na necelých 0,5 mil. Kč, ale v následujících dvou letech došlo k růstu a to nejprve na 0,6 mil. Kč a následně až na více než 1,3 mil Kč, ovšem stále se daří tyto náklady držet hluboko pod úrovní, na které byly v roce 2008.



Graf č. 15: Horizontální analýza přidaná hodnota

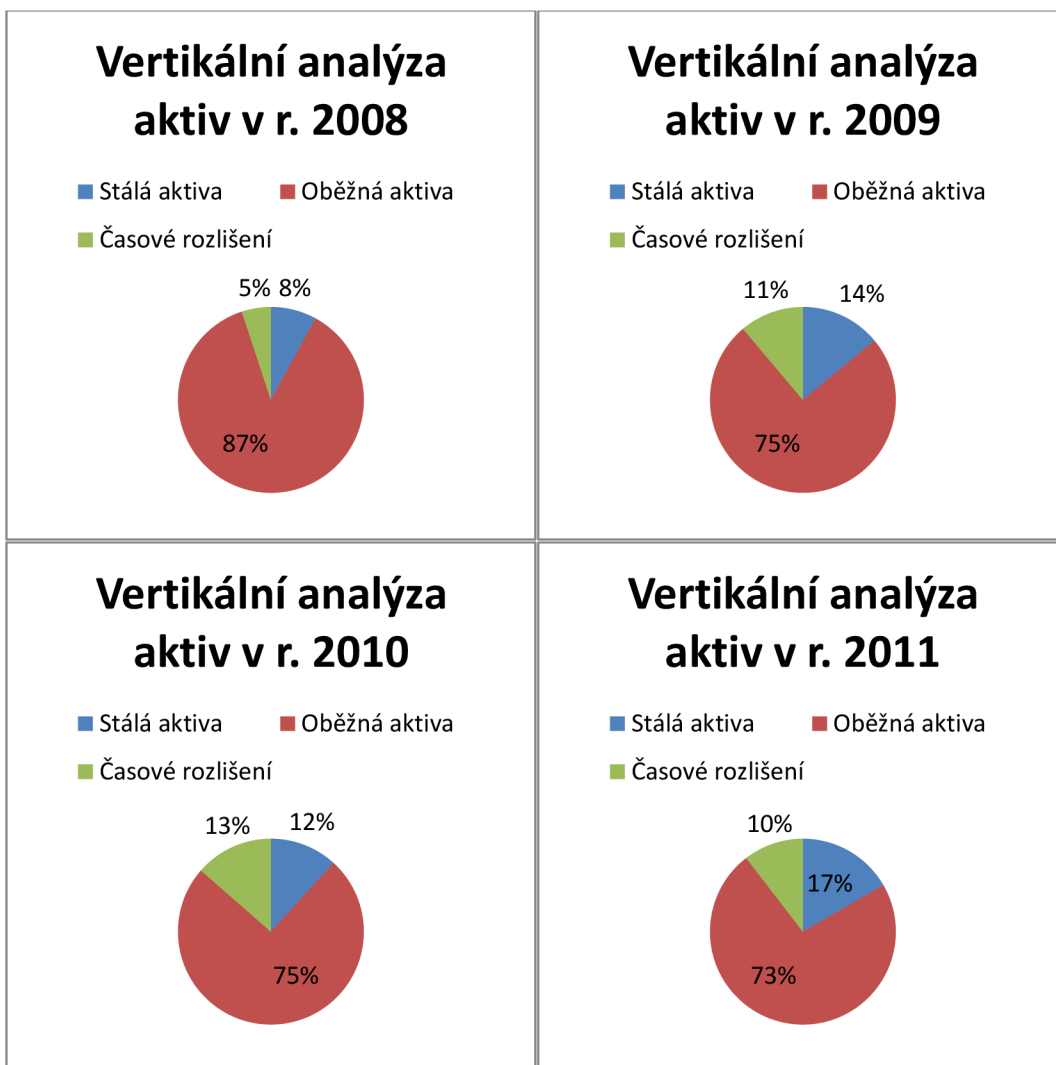
(Zdroj: Vlastní vypracování)

Zde je opět jako u předchozích grafů vidět opět podobný vývoj.

Nejprve v roce 2009 obrovský pokles z původních více než 87 mil. Kč, pokles až hluboce do záporných hodnot více než 50 mil. Kč. V následujícím roce se podařilo dostat o trochu blíže kladným hodnotám, ale i přes zlepšení o necelých 20 mil. Kč se stále klub pohybuje v záporných hodnotách a to více než 31 mil. Kč. V roce 2011 pak už opět došlo k růstu do záporu, ovšem jen velice minimálně o necelý 1,5 mil. Kč.

3.1.4 Vertikální analýza rozvahy

Zde budou nejprve zobrazeny vývoje na aktivní straně rozvahy, a pak následně vývoj na straně pasivní.



Graf č. 16: Vertikální analýzy aktiv

(Zdroj: Vlastní vypracování)

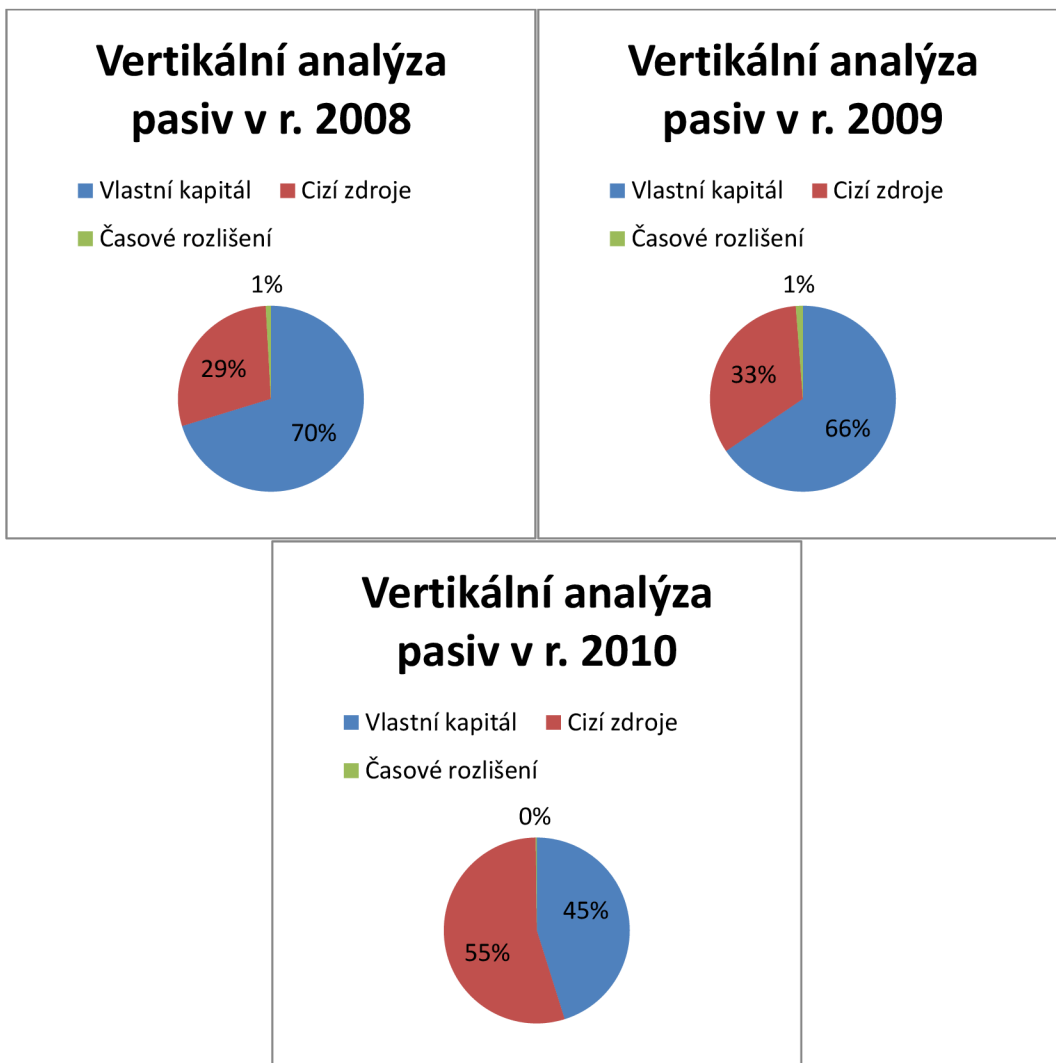
Rozložení aktiv se v průběhu pozorovaných let příliš neměnilo.

K největšímu posunu v rozložení došlo v roce 2009, kdy podíl oběžných aktiv klesl z původních 87% na 75%. Oběžná aktiva se na podílu 75% udržela i v následujícím roce a v roce 2011 opět podíl klesl, tentokrát na 73%.

Podíl stálých aktiv, který začínal na hodnotě 8% v roce 2008, se v průběhu sledovaných let dostal až na hodnotu 17% v roce 2011.

Podíl časového rozlišení kolísal mezi 5% až 13%.

Tyto změny podílů jsou způsobeny zejména úbytkem oběžných aktiv, který převyšoval úbytek zbylých položek, které měli také převážně klesající tendenci.



Graf č. 17: Vertikální analýzy pasiv

(Zdroj: Vlastní vypracování)

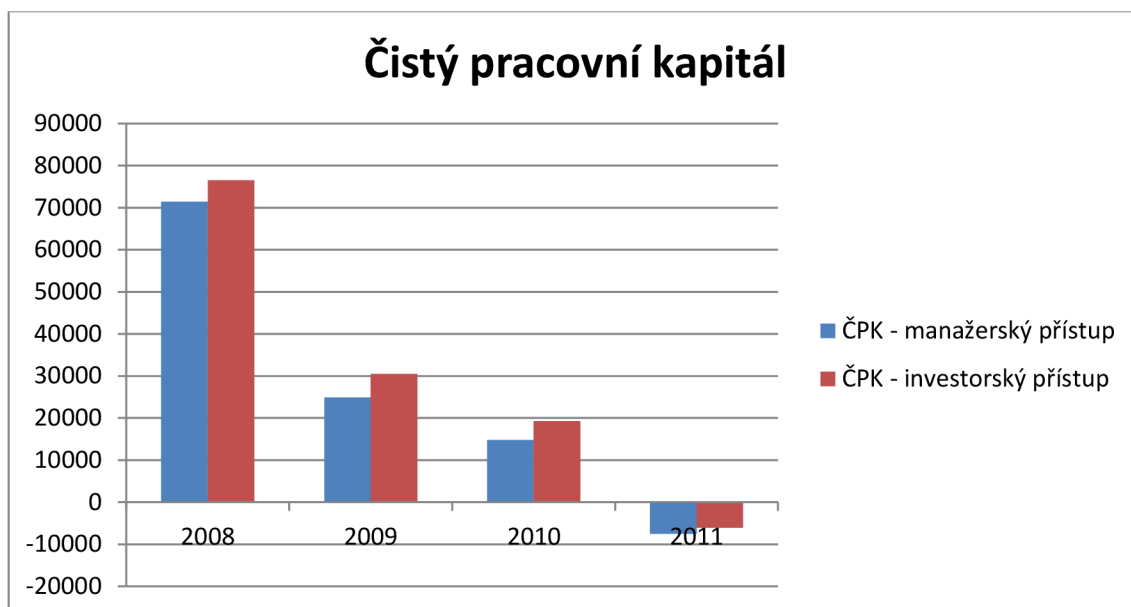
V této analýze vidíme, jak moc se snižovala hodnota vlastního kapitálu a naopak jak se zvyšoval podíl cizích zdrojů krytí.

V roce 2008 byl hlavním zdrojem krytí vlastní kapitál a to ze 70%. V následujícím roce došlo k mírnému poklesu na 66%, ale stále bylo pozitivní, že klub měl více zdrojů

vlastních, než zdrojů cizích, což se ovšem nepodařilo udržet a již v roce následujícím se podíl vlastního kapitálu snížil na pouhých 45% a podíl cizích zdrojů na 55%. V roce 2010 tedy již došlo k velkému viditelnému problému s rozložením těchto zdrojů. Ovšem v roce 2011 bohužel nedošlo ke zlepšení a naopak došlo ke snížení vlastních zdrojů a to dokonce do záporných hodnot a tak se podíl cizích zdrojů krytí dostal na úroveň 101%, vlastního kapitálu na -4% a zbylé 3% tvořilo časové rozlišení.

3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

3.2.1 Čistý pracovní kapitál



Graf č. 18: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní vypracování)

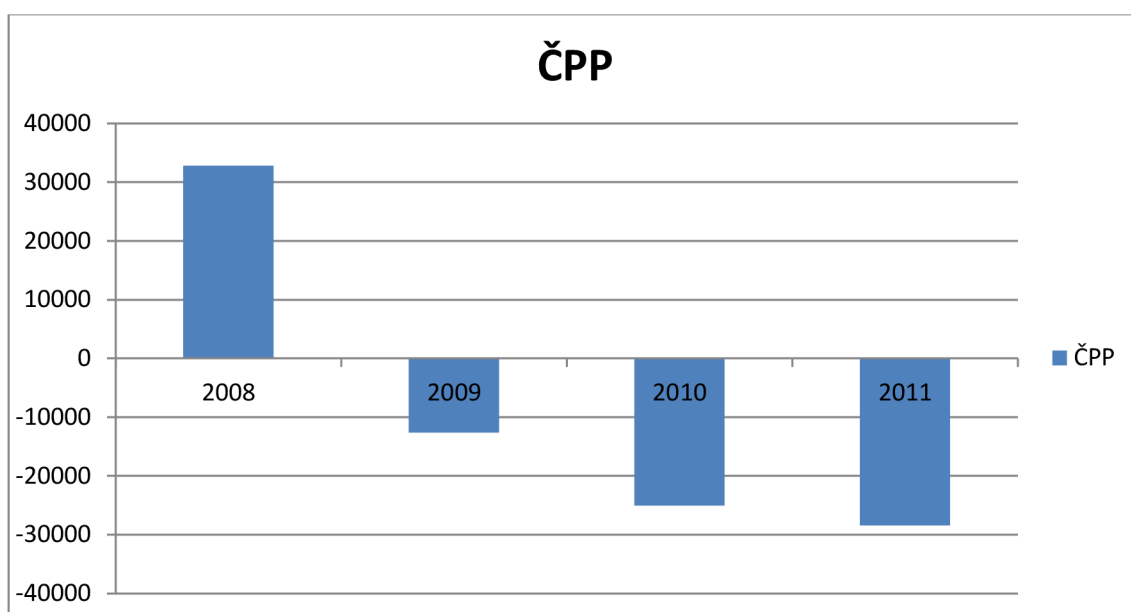
Tabulka č. 1: Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál:	2008	2009	2010	2011
ČPK - manažerský přístup	71380	24895	14725	-7547
ČPK - investorský přístup	76496	30521	19251	-6076

Vzhledem k tomu, že v roce 2008 se klub nacházel v mínusu, co se týče, vlastního kapitálu vychází, zde velká ztráta z pohledu investorského přístupu. Je zde proto zapotřebí od této jedné hodnoty odhlédnout.

Co se týče celého období, vychází nám z této analýzy, že vývoj je pozitivní, jelikož se každý jednotlivý rok zvyšovala hodnota čistého pracovního kapitálu, a to jak z pohledu přístupu manažerského, tak i z pohledu přístupu investorského. Z původních hodnot, které se pohybovaly pod hranicí 5mil. Kč se hodnota tohoto ukazatele vyšplhala až k hodnotám okolo 10mil. Kč v posledním sledovaném roce této analýzy.

3.2.2 Čisté pohotové prostředky



Graf č. 19: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: Vlastní vypracování)

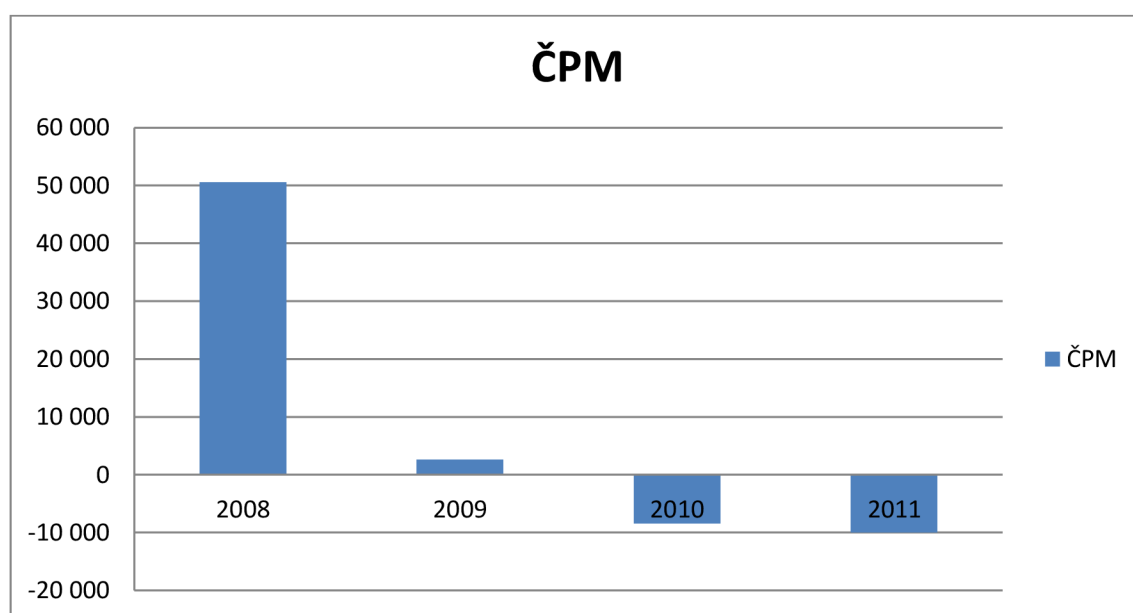
Tabulka č. 2: Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky:	2008	2009	2010	2011
ČPP	32780	-12604	-25030	-28416

Co se týče čistých pohotových prostředků, i zde má klub potíže vzhledem k tomu, že se vyjma prvního sledovaného roku nachází vždy v mínusu a i zde má klub postupný sestupný trend a bohužel se každý rok propadá do čím dál nižších hodnot.

V roce 2008 byla jako v jediném sledovaném roce kladná a dosahovala hodnoty převyšující 32 mil. Kč. V následujícím roce se ovšem již hodnota dostala do záporů více než 12 mil. Kč a v roce 2010 dokonce do záporu více než 25 mil. Kč. V roce 2011 se podařilo snížit strmé propady z předcházejících let a i přesto, že opět k poklesu došlo, už se jednalo pouze o pokles v jednotkách milionů a to na hodnotu více než -28 mil. Kč tedy pokles již jen pouze o 3 mil. Kč, což je v porovnání s předchozími dvěma lety poměrně nízký pokles.

3.2.3 Čistý peněžně pohledávkový finanční fond



Graf č. 20: Čistý peněžní majetek

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Tabulka č. 3: Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek:	2008	2009	2010	2011
ČPM	50 553	2 619	-8 448	-9 958

Hodnoty čistě peněžně pohledávkového fondu měli obdobně jako předchozí ukazatele klesající trend a i zde došlo k nejrazantnějšímu poklesu v roce 2009 a to z původních více než 50 mil Kč na hodnotu ani ne 3 mil. Kč tedy pokles o téměř 50 mil. Kč. V následujícím roce 2010 došlo opět k poklesu, již ne tak razantnímu jako v roce 2009, ovšem pokles zhruba 10 mil Kč dostali hodnotu tohoto ukazatele do záporných hodnot a to na více než -8 mil. Kč. V roce 2011 došlo k dalšímu snížení této hodnoty, ale opět o méně než v předchozím roce, tentokrát byl pokles 1,5 mil Kč a dostala se tak záporu téměř 10 mil. Kč.

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.1 Ukazatele rentability

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability

	2008	2009	2010	2011
ROI	74%	-87%	-20%	-92%
ROE	97%	-132%	-47%	-22,456
ROA	68%	-87%	-21%	-90%
ROS	32%	-101%	-17%	-75%

U všech ukazatelů je také možné si povšimnout, že nejlepších hodnot dosahovali v letech 2008, kdy byly všechny ukazatele v plusových a poměrně pozitivních hodnotách. Od roku 2008 se již klubu nepodařilo udržet finance na takové úrovni a ukazatele se ve všech následujících letech pohybovali v záporných hodnotách.

ROI

Hodnoty tohoto ukazatele se nachází v prvním sledovaném roce na hodnotě 74%, ale v následujícím roce je již hodnota -87%. V roce 2010 se poté podařilo mírně hodnotu tohoto ukazatele přiblížit blíže ke kladným hodnotám, ovšem i v tomto roce ukazatel

vychází v mínusu a to -20% a roce 2011 opět hodnota klesla, tentokrát na nejhorší hodnotu ve sledovaných letech a to na -92%.

ROE

Hodnoty ukazatele ROE jsou v letech 2009 – 2011 v záporných hodnotách. Jediný rok, kdy byly hodnoty tohoto ukazatele v kladných hodnotách, byl rok 2008, kdy hodnota činila 97%.

ROA

Další z ukazatelů, který byl v kladných hodnotách pouze v roce 2008, kdy hodnota tohoto ukazatele činila 68%. V letech následujících se hodnoty dostali do záporu a dosahovali velice podobných hodnot jako ukazatel ROI. V roce 2009 byla hodnota -87%, v roce 2010 byl výsledek lepší, ale stále v záporu -20% a posledním pozorovaném roce 2011 pak hodnota byla opět v záporu vyšším a to -90%.

ROS

Poslední z ukazatelů rentability stejně jako všechny předcházející ukazatele vychází podobně a i zde se pohybují hodnoty v kladných hodnotách pouze v roce 2008, kdy klubu vyšel ukazatel 32%. V letech následujících se dostal ukazatel na hodnotu -101%, poté došlo v ukazateli ke zlepšení na -17% a v roce 2011 opět k poklesu hodnoty a to na -75%.

3.3.2 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity:	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	2,1	0,9	1,3	1,2
Obrat stálých aktiv	26,7	6,1	10,8	7,2
Obrat zásob	1360,2	56,0	71,4	14,6
Doba obratu zásob	0,3	6,4	5,0	24,7
Doba obratu kr. obchodních pohledávek	11,4	52,2	33,6	34,8
Doba obratu kr. obchodních závazků	26,3	78,4	104,1	249,2

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv je nejvyšší v prvním sledovaném roce 2008, kdy byl obrat celkových aktiv 2,1. V následujícím roce pak došlo k poklesu na 0,9 a v letech následujících se již hodnota držela nad hranicí 1 a to konkrétně v roce 2010 na 1,3 a v roce 2011 na 1,2.

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv se nacházel na nejvyšší hodnotě v roce 2008, kdy dosáhl hodnoty téměř 27. V následujícím roce došlo k poklesu a hodnota obratu stálých aktiv byla již pouze 6,1. V roce 2010 došlo opět k nárůstu u tohoto ukazatele a to na téměř 11. V roce 2011 pak došlo opět k poklesu a to na hodnotu 7,2.

Obrat zásob

Hodnoty ukazatele obratu zásob jsou v prvním sledovaném roce na velice vysoké hodnotě. V roce 2009 hodnota klesá na hodnotu 56 a v roce 2010 opět stoupá a to na 71,4, aby v roce 2011 opět klesl a to tentokrát na hodnotu 14,6.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob se v roce 2009 zvýšila oproti roku 2008 z 0,3 na 6,4. V roce následujícím došlo k mírnému poklesu na hodnotu 5, aby v roce 2011 došlo opět k nárůstu této hodnoty a to na hodnotu 24,7.

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Ukazatel doby obratu krátkodobých obchodních pohledávek byl v prvním sledovaném roce na hodnotě 11,4. Následně došlo v roce 2009 k nárůstu na hodnotu 52,5. V letech následujících se pak hodnota snížila a v roce 2010 a 2011 se pohybovala u hodnoty okolo 34.

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých obchodních závazků má v celém sledovaném období rostoucí trend. Nejprve přišel růst z hodnoty 26,3 v roce 2008 na 78,4 v roce 2009 tedy navýšení hodnoty na necelý trojnásobek. V roce 2010 byl nárůst o něco nižší a dostal se na hodnotu 104,1. V posledním sledovaném roce došlo k obrovskému nárůstu na hodnotu 249,2.

Hodnota v posledním roce je tedy téměř desetkrát vyšší než v prvním sledovaném roce 2008.

3.3.3 Ukazatele likvidity

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity:	2008	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	1,93	0,28	0,07	0,02
Pohotová likvidita	3,01	2,37	1,36	0,65
Běžná likvidita	3,02	2,42	1,39	0,73

Okamžitá likvidita

Nejpozitivnějších výsledků v tomto ukazateli dosáhl klub v roce 2008 a to, kdy hodnota tohoto ukazatele byla téměř na hodnotě 2.

V následujícím roce se klub hodně propadl a to na hodnotu nižší než 0,3. I v následujících letech docházelo k poklesu a v roce 2011 činila hodnota okamžité likvidity pouhých 0,02.

Pohotová likvidita

Klub se zde opět propadá po celou sledovanou dobu. Pohotová likvidita v prvním roce přesahovala hodnotu 3. V letech následujících se klub propadal v poměrně stálém tempu. V roce 2010 se hodnota pohotové likvidity pohybovala stále nad hodnotou 1, ale v roce 2011 se zde klub propadl na pouhých 0,65.

Běžná likvidita

U běžné likvidity, lze vyzorovat, že kopíruje vývoj likvidity pohotové a i zde se v prvním sledovaném roce hodnota pohybovala nad 3 a v následujících letech klesala a minima dosáhla v roce 2011, kdy hodnota tohoto ukazatele klesla na 0,73.

3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti:	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	28,8%	33,3%	54,7%	100,9%
Koeficient samofinancování	70,3%	65,5%	45,2%	-4,0%

Celková zadluženost

Klub se ve sledovaném období stále víc zadlužoval.

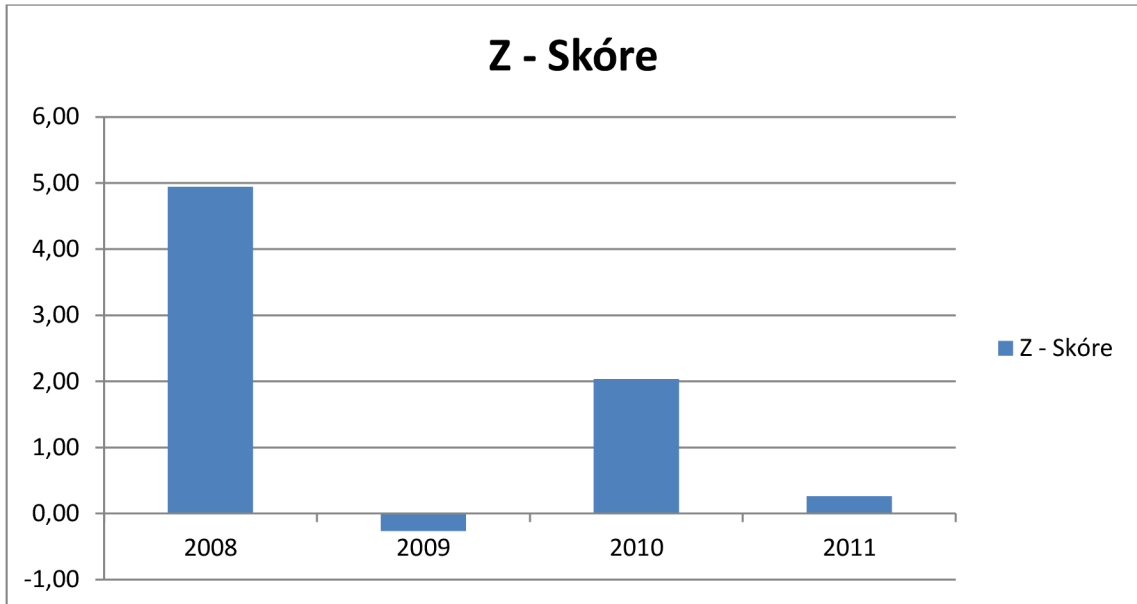
V prvních dvou letech nebyla celková zadluženost na úplně špatné úrovni a hodnota celkové zadluženosti se pohyboval do 33%. Problém lze vyzorovat v letech následujících, kdy nejdříve hodnota stoupla nad 50%, což už je poměrně velký problém, ovšem ještě horších výsledků dosáhl klub v roce 2011, kdy se zadlužil natolik, že hodnota tohoto ukazatele přesáhla hranici 100% a to z důvodu, že hodnota vlastního kapitálu klesla až do záporných hodnot.

Koeficient samofinancování

Klub se v prvním sledovaném roce pohyboval v ukazateli samofinancování na poměrně dobrých 70% a v roce druhém stále na slušných 65%. V roce 2010 již však došlo k poklesu vyššímu a hodnota ukazatele samofinancování se dostala pod 50%, ovšem v porovnání s rokem 2011, lze konstatovat, že i 45% v roce 2010 nebylo v porovnání s následujícím rokem špatných, jelikož v roce 2011 došlo k takovému poklesu, že se hodnota samofinancování dostalo do záporných čísel a to na -4%.

3.4 Analýza soustav ukazatelů

3.4.1 Altmanův index



Graf č. 21: Z – Skóre

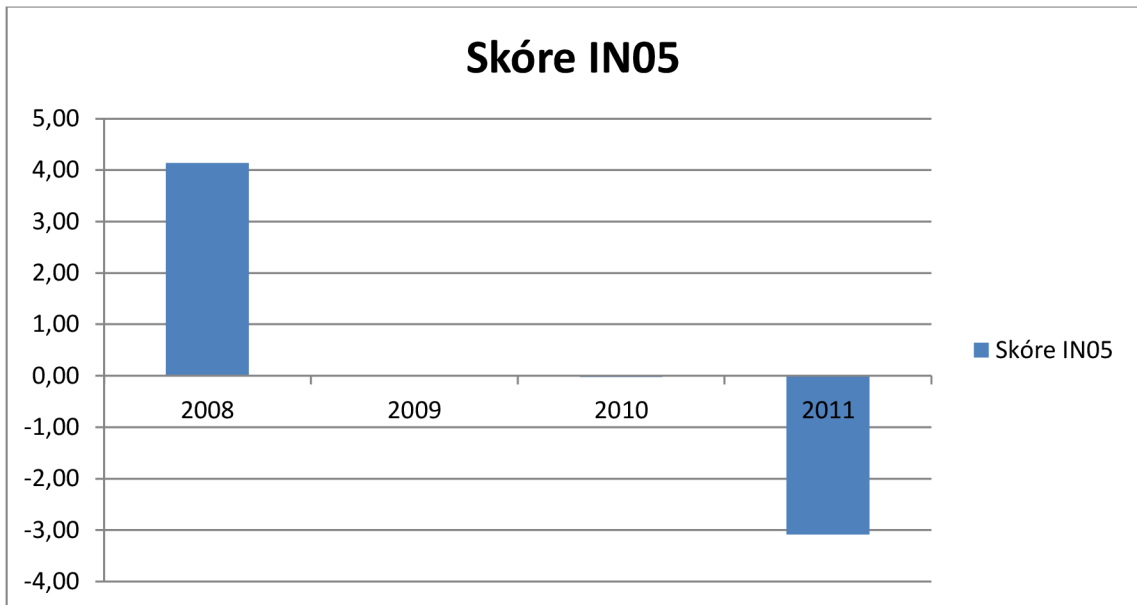
(Zdroj: Vlastní vypracování)

V této analýze můžeme vidět, jak je odvětví sportovních klubů specifické.

V roce 2008 měl klub výsledky tohoto indexu na hodnotě téměř 5, což je dle tabulek společnost, která je schopna překonat krize. V roce 2009 už ovšem vyšla hodnota, která byla dokonce záporná a klub byl tak dle tabulkových hodnot v úpadku. V roce následujícím se opět výsledek dostal do plusu k hodnotě 2 a byl by tak dle tabulek hodnocen jako společnost pohybující se v šedé zóně. V roce 2011 ovšem přišel další pokles a to na hodnotu blížíci se nule, tedy opět do hodnot značících úpadek.

Dá se říci, že jak říká výsledek v prvním sledovaném roce je klub schopen přežít krizi a v následujících letech si tuto krizi prožívá a bylo by potřeba, aby se klub pohyboval tabulkově alespoň v šedé zóně.

3.4.2 IN05



Graf č. 22: Skóre IN05

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Výsledky v tomto indexu jsou podobné jako v Altanově indexu. I zde nám výsledky říkají, že klub je schopen přežít krizi. Ovšem na rozdíl od Altmanova indexu, zde pozorujeme, že se každý rok klub v hodnocení zhoršuje a v roce 2011 se po dvou letech, kdy se pohyboval, kolem hodnoty nula, se dostává až do záporných hodnot a to dokonce více než 3.

Index IN05 se zdá být možná o něco vhodnějším vzhledem k tomu, co jsme v celé této analýze mohli pozorovat.

4 Návrhy na zlepšení

4.1 Navýšení základního kapitálu

Vzhledem k tomu, že se hodnota vlastního kapitálu dostala do záporných hodnot, bylo by třeba, aby klub navýšil základní kapitál a dostal se tak v hodnotách vlastního kapitálu zpět do kladných hodnot.

4.1.1 Nalezení investora

V daném momentu a v problémech v jakých se klub nachází, bude velice obtížné nalézt investora, který by do tohoto klubu byl ochoten investovat své peněžní prostředky, ovšem pro klub hovoří dlouholetá tradice a mnoho fanoušků.

Muselo by se jednat především o investora, pro kterého nebude hlavní prioritou na této investici vydělat, jelikož v tomto prostředí je vidina výdělečného podnikání relativně mizivá. Tedy v tomto případě se musí jednat o investora, který má buď velice kladný vztah ke sportu a bude chtít podporovat sport nebo o investora, který má osobní vztah přímo s klubem a bude ochoten do něj investovat své peněžní prostředky, aby se mu ho podařilo zachránit a aby i nadále mohl sledovat zápasy svého oblíbeného týmu.

4.1.2 Investice od města

Klub od města již přijímá dotace na svoji činnost, na podporu mládeže atd. Takže již tak do klubu vkládá nemalé investice. Nicméně vzhledem k situaci klubu by se mohl klub pokusit získat mimořádnou investici na svoji záchranu, jelikož pokud by se klub dostal již do situace, kdy by mu hrozil velice reálně zánik, mohly by pokusy o záchranu klubu město vyjít ještě na větší investice. Samozřejmě pokud by město nechalo klub zaniknout, dostalo by se tak do situace, kdy by nemuselo přidělovat další peněžní prostředky klubu v podobě dotací, nicméně Brno je městem, ve kterém by měli být velké sportovní kluby a pro obyvatele zde žijící je velice důležité, aby měli možnosti jak naplnit svůj volný čas a aby měli co nejvíce věcí, na které mohou být hrdí.

4.2 Snižování nákladů

V tomto ohledu je zde několik možností, kde se dá ušetřit.

Jednou z možností je, alespoň dočasné zrušení ženského nebo některých mládežnických týmů a to ženských i mužských, alespoň do doby, než se klub opět finančně pozvedne a bude si moci tyto části týmu dovolit. Zrušení ženského týmu nebo některých mládežnických ženských týmů je celkem vhodnou cestou, jelikož ženský tým neprodukuje tolik finančních prostředků jako tým mužský. Možnost zrušení ženského týmu bude jeden z návrhů, které budou dále popsány.

Další možností je tedy rušení mužských mládežnických týmu. Na rozdíl od možnosti rušit ženský tým se zdá možnost rušení mužských týmů nevýhodnou, jelikož hráči vycházející z těchto mládežnických týmů mají šanci dostat se do prvního týmu a klub tedy nemusí kupovat hráče vychované jinými týmy nebo možnost zpeněžení vlastních odchovanců. Možností jak snížit náklady by zde spíše byla možnost, aby se snížil počet věkových kategorií, ovšem to by vedlo ke snížení kvality tréninku a rozvoje hráčů. Takový návrh by tedy sice snížil náklady, ale mohl by snížit současné i budoucí příjmy a zvýšit náklady na nákupy hráčů. Proto tento návrh nebudu dále rozebírat, ale naopak budu navrhopvat zvýšení podpory mužské mládeže.

4.2.1 Zrušení ženského týmu

Jednou z možností jak snižovat náklady je zrušení ženského týmu, alespoň do doby než se klub opět dostane do lepších výsledků a bude více stabilním. Ženský tým sice doplňuje celistvost a rozsah působení klubu, nicméně z hlediska finančního je to momentálně náročné pro klub, který se nachází v takovýchto finančních potížích. Z hlediska ekonomického je pro klub lepší své investice raději směřovat do mládeže mužské, tedy do hráčů, kteří v budoucnu mohou pomoci A-týmu k lepším výsledkům a sníží se tak náklady na nákup nových hráčů a také z důvodu, že je zde větší potenciál zpeněžit hráče, než zpeněžení hráčky.

Ovšem nastává zde problém, že někteří sponzoři mohou mít po zrušení ženského týmu s dalším sponzorováním týmu problém. Někteří sponzoři se mohou zaměřovat pouze na ženský fotbal a někteří sice necílí přímo na ženský fotbal, nicméně je pro ně důležité sponzorovat tým, který má i tuto sekci a je pro sponzory tak více atraktivním.

4.2.2 Zákaz vstupu problémových fanoušků

Toto téma není závislé pouze na Zbrojovce a souvisí s celkovou koncepcí a pravidly fotbalové asociace ČR.

Přínosem tohoto systému zákazu vstupu problémových fanoušků je v tom, že se sníží náklady na pořadatelskou službu na stadionu, dále náklady na policii, která musí být při některých rizikových zápasech přítomná na stadionu a být připravená v případě nouze zasáhnout. Pokud musí policie zasáhnout, stojí to klub nemalé finanční prostředky, ale nejen pouze tento extrémní případ, ale i další situace, za které klub obdrží pokuty, jsou zbytečnými náklady.

Dalším přínosem tohoto opatření je v možnosti, že by se mohla zvýšit návštěvnost. Pokud se klub zbaví problémových fanoušků, kteří se na zápasech vyjadřují vulgárně nebo dělají jiné věci, které na stadion nepatří, je zde velká možnost toho, aby se na zápasy chodilo dívat více mužů se svými partnerkami a případně dětmi.

Důležitým faktorem u tohoto návrhu je velikost nákladů spojených s tímto opatřením, zde by záleželo na tom, jakým způsobem by fotbalová asociace s tímto problémem bojovala a jaké opatření by museli kluby vytvořit a jak vysoké by byly náklady na funkčnost těchto opatření.

4.3 2. liga

Otázkou zde je zda by nebylo pro klub výhodnější z ekonomického hlediska hrát spíše nižší ligu. V nižší lize by nebyly tak vysoké náklady zejména na policii ČR, jelikož se zde nevyskytuje tolik rizikových zápasů. Dále by mohlo dojít ke snížení nákladů na hráčské platy a dojít k prodeji hráčů, kteří by nebyli pro hraní nižší ligy nezbytní. Místo hráčů, kteří by byli prodáni, by měli šanci prosadit se hráči z mládežnických výběrů,

kteří by mohli mít na nižší ligu dostatečné kvality. Tím by se docílilo jednak zpeněžení některých hráčů, ale zejména také snížení platů, jelikož právě tito kvalitní hráči mají vysoké platy a mladíci, kteří by se za ně do týmu dostali, by tak vysoké platové nároky neměli.

Problémem ovšem je, že po sestupu do nižší ligy by klesla i tržní hodnota hráčů, kteří by tak případně odcházeli za nižší hodnotu než, kdyby klub hrál 1. ligu. Dalším problémem je i hodnota hráčů, kteří budou klubem vychováni a to hlavně z důvodu, že nebudou mít hráči zkušenosti s ligou první nebo dokonce s případnými Evropskými poháry. Dále budou hráči v tomto klubu méně viditelní, a pokud by se jim dařilo, tak je pravděpodobné, že by si jich všimly pouze týmy z České republiky a ne kluby ze zahraničí, kteří jsou ochotni za hráče a zvláště pak za mladé talenty platit více, než české kluby.

Dalšími problémy s hraním v nižší lize jsou propady v návštěvnosti a propady ve výnosech plynoucích z reklam a od sponzorů.

4.4 Investice do marketingu

Zaměření na:

- Zvýšení návštěvnosti
- Zvýšení prodeje suvenýrů

4.4.1 Zvýšení návštěvnosti

I přesto, že klub má na české poměry relativně vysokou návštěvnost je zde stále prostor pro zlepšení a za příklad si může klub brát hokejový tým Kometa Brno, který své zápasy dokáže vyprodávat. Naproti tomu FC Zbrojovka Brno měla zaplněnost stadiónu před sestupem okolo 30% a v nižší lize pod 20%, po postupu v roce 2012 se klubu dařilo udržet průměrnou zaplněnost okolo 40%.

Problémem zde je, že stadion Srbská není u fanoušků tolik oblíbený, jako byl dřívější stadion Za Lužánkami. Hlavní marketing by se měl tedy zaměřit na to, aby klub

fanoušky přesvědčil, aby chodili na stadion Srbská stejně rádi, jako chodili dříve na stadion Za Lužánkami. Jelikož v dohledné době se nezdá moc reálné, že by se město pustilo do rekonstrukce stadionu Za Lužánkami a je tedy pravděpodobné, že Zbrojovka bude ještě dlouho hrát své domácí zápasy právě na stadionu Srbská.

Samozřejmě, že problém u marketingu v tomto odvětví je, že je hodně závislý na výkonnosti klubu a jeho pozici v soutěžích a samotné investice do marketingu nemají na návštěvnost a prodej suvenýrů zase až tak vysoký vliv jako v jiných odvětvích. Nicméně pokud by se klubu podařilo díky marketingu přilákat více lidí a dosáhnout tak zaplněnosti okolo 50% bylo by to velice pozitivní. Pokud by se podařilo tohoto cíle dosáhnout a zvýšit tak zaplněnost celkově o 10% jednalo by se o zvýšení příjmů o zhruba 100 000 – 50 000 Kč za jeden zápas a to podle toho jaké by bylo složení návštěvníků, jelikož studenti a senioři mají snížené vstupné a dle tribun, které by se zaplnily, jelikož vstupné je odstupňováno podle místa, na které je zakoupeno.

Klub by si v tomto ohledu mohl vzít za příklad marketing brněnské Komety nebo pražské Sparty. Tyto kluby nyní, těží především ze svých úspěchů, kterých dosahují v nejvyšších ligách, ale i v dobách kdy se jim ne úplně dařilo, dokázali ve svých fanoušcích způsobit pocit sounáležitosti s klubem a hrdost na to, že jsou jeho fanoušci.

Marketing pomocí samolepek

Možností jak zvýšit zájem o klub je dát mu možnost být více v povědomí občanů. Možností jak více upozorňovat na svůj klub je možnost dávat buď ke vstupenkám nebo volně k dispozici fanouškům samolepky s logem klubu nebo jiným odkazem na klub. Podobnou metodu používají fanoušci FC Baníku Ostrava, kteří na různých místech nalepují nálepky odkazující na klub.

Pokud by klub nechal vyrobit 50 tis. samolepek, vyšlo by to na cenu pohybující se u 50 tis. Kč, zde by záleželo na formátu, velikosti a na dalších specifikacích samolepek. Cena by tedy mohla být nižší nebo naopak daleko vyšší. Pokud by byl klub ochotný investovat více peněz, mohl by tak docílit originálnějších samolepek, které by občany mohly více zaujmout.

Podpora prodeje suvenýrů

Způsobem jak podpořit prodej suvenýrů je v rozšíření sortimentu těchto produktů. Jednou z variant jak rozšířit sortiment a přitom rovnou zaujmout fanoušky a přimět je k nákupu těchto věcí je v možnosti uspořádat na svých stránkách na sociálních sítích soutěž o nejlepší design produktů a o sortiment, který by se vyráběl. Pokud by to proběhlo touto formou, mnoho fanoušků by se cítilo osobně zainteresováno na těchto produktech a navíc by měli design, který by si oni sami vybrali. Vítězové nejlepších návrhů by obdrželi 2 sezónní permanentky na hlavní tribunu, případně vstup do VIP zóny, pokud by již permanentky měli zakoupené.

Zároveň by v tomto případě měl klub relativně nízké náklady, jelikož by využil svých stránek na sociálních sítích, kde by za něj fanoušci navrhli a rozhodli, co se jim líbí a co by si byli ochotni kupovat. Samozřejmě by se zde muselo zjistit jaké množství, kterých produktů a za jakou cenu bude pro klub výhodné nabízet, jelikož některé výrobky, které by fanoušci požadovali, by mohly být příliš drahé a trhem by nebyly akceptovány a ve výsledku by byla jejich produkce ztrátová.

Klub by jednak docílil vyššího prodeje svých produktů a tím i vyššího zisku, ale hlavně by zaujal fanoušky, kteří by měli produkty s logem klubu a tím by se mohlo docílit podobného efektu jako u reklamy pomocí samolepek řešené v předchozím bodě.

Tabulka č. 8: Zvýšení příjmů při zvýšené návštěvnosti

Zvýšení návštěvnosti o	Zvýšení příjmů (v Kč)
250	487 500 až 131 250
500	975 000 až 262 500
1000	1 950 000 až 525 000
1500	2 925 000 až 787 500
2000	3 900 000 až 1 050 000

Tabulka zobrazuje, o kolik by se zvýšily příjmy ze vstupného při průměrném zvýšení diváků v hledišti na každý domácí zápas během sezony.

4.5 Investice do mládeže

Snaha o zefektivnění výchovy mládeže, aby klub snížil potřebu kupovat pro A-tým hráče, ale aby co nejvíce hráčů v A-týmu byli vlastní odchovanci. Hráče, kteří se do A-týmu nedostanou, pak prodat. I když tito hráči nebudou dosahovat kvalit, které bude tým potřebovat, stále zde bude platit, že čím lepší bude, tím větší šance bude uskutečnit jeho prodej za co nejvyšší částku, která buď z části, nebo zcela pokryje náklady, které byly spojeny s jeho výchovou.

Existuje zde více variant jak tuto problematiku řešit:

- Letní tréninkové kempy
- Vytvoření sítě center v Jihomoravském kraji

4.5.1 Letní tréninkové kempy

Varianta tohoto řešení by byla v podobě letních tréninkových kempů, kterých by se mohli účastnit buď všichni hráči, kteří by se přihlásili nebo pouze hráči, které by si klub na tuto událost pozval.

Tento kemp by byl určen pro určité věkové skupiny dětí v rozmezí 6 – 15 let a záleželo by zde především na klubu, jakou věkovou skupinu by se rozhodl oslovit a zda by se rozhodl pozvat více věkových kategorií na stejný termín nebo zda by měla každá kategorie termín vlastní. V rámci úspor by bylo lepší variantou pozvat více věkových kategorií na jeden termín, ovšem mohla by se poté snížit kvalita tohoto kempu v rámci hledání talentovaných hráčů.

Na kempu by byli přítomní trenéři a odborníci zvláště na výchovu a rozpoznávání talentu mladých hráčů, kteří by hráče hodnotili a následně by z celého tohoto kempu vydali doporučení pro klub, na které hráče by se mohl zaměřit a pokusit se je v budoucnu získat do svého mládežnického týmu.

4.5.2 Vytvoření sítě center v Jihomoravském kraji

Vytvoření těchto center by bylo rozvinout společně s pořádáním již zmíněných kempů. Jednalo by se o vytvoření menších tréninkových center, kde by se rozvíjeli mladí hráči. Tito hráči by se do centra mohli dostat pomocí náboru nebo právě přes tréninkový kemp.

Tato varianta je o něco výhodnější než pouze kemp, jelikož talentované hráče, kteří by byli vybráni jako talentovaní by nemuseli být stahováni přímo do Brna, ale mohli by trénovat v blízkosti svého bydliště za přítomnosti kvalitních odborníků a to buď s tím, že by s hráči měli pravidelné tréninky, pokud by bylo v tomto centru dost talentovaných hráčů nebo by alespoň hráči vytvořili tréninkový plán pro jeho osobní rozvoj, ovšem vzhledem věku je vytváření individuálního tréninkového plánu otázkou, jelikož by hráči trénovali bez dohledu odborníka.

Další výhodou této varianty je, že lze sledovat a trénovat více talentovaných hráčů než kdyby měl tým pouze své centrum v Brně, kam by nemohlo umístit všechny talentované hráče, které by chtěl.

U této varianty by bylo potřeba, aby si klub zajistil, že mu jeho talentovaní hráči, které vychovává, neodejdou do jiného klubu bez náhrady. Tato situace se dá řešit pomocí smlouvy, ve které by byla doložka, že pokud hráč bude chtít odejít do jiného klubu, tak bude týmu Brna zaplácena kompenzace.

ZÁVĚR

Vzhledem k tomu v jak špatné finanční situaci se klub nachází, nebyl splněn jeden z cílů práce a to porovnání nevyhovujících výsledků ukazatelů, které vyšly mimo doporučené hodnoty pro zjištění, zda jde pouze o situaci tohoto konkrétního klubu nebo zdali jde o problematiku celého odvětví, jelikož je očividné, že klub má velké problémy se svým finančním zdravím a není to způsobené odvětvím, ve kterém se nachází.

Vzhledem k tomu v jakém odvětví se klub nachází nelze očekávat, že by pravidelně dokázal vykazovat zisk, jelikož pouze pár klubů dokáže zisky produkovat pravidelně. Pokud by tým chtěl produkovat větší zisky, musel by se dostat do prostředí Evropských pohárových soutěží, což by ale znamenalo investice do hráčského kádru, což si klub nemůže momentálně dovolit, proto by se měl zaměřit na výchovu vlastní mládeže, která pod kvalitními odborníky a vedením může v budoucnu dosáhnout takových kvalit, aby se do Evropských soutěží dostala.

V návrhové části je velké množství návrhů, které není ekonomicky podloženo, jelikož klub nebyl ochoten z různých důvodů zpřístupnit materiály, které by tyto návrhy mohly podložit.

Bohužel v práci není zobrazen rok 2012, který nebyl veřejně zveřejněn z důvodu neprojití auditem a ani se mi ho pro tuto práci nepodařilo získat, což je poměrně škoda vzhledem k tomu, že právě v roce 2012 se klub vrátil po postupu zpět do nejvyšší ligové soutěže, ovšem vzhledem k tomu, že klub v daném roce neprošel auditem, napovídá, že ani postup do nejvyšší ligy nebyl pro klub úplnou záchranou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FCbrno.cz [online]. ©2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.fczbrno.cz>

GRATTON, Chris a TAYLOR, Peter. *Economics of sport and recreation*. London, Spon Press, 2001. 223 s. ISBN 0-419-189-60-2.
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a262933&klic=dnbt0w>

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 11., upr. Brno: Zdeněk Novotný, 2006, 83 s. ISBN 80-735-5061-X.

KOVANICOVÁ, Dana a KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl I: Jak porozumět účetním výkazům EU, IAS, US GAAP, ČR*. 6. aktual. vyd. Praha: Polygon, 2001, 274 s. ISBN 80-7273-047-9.

KOVANICOVÁ, Dana a KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II: Finanční analýza účetních výkazů*. 4. aktual. vyd. Praha: Polygon, 1999, 288 s. ISBN 80-901778-4-0.

MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2. přepracované vyd. Praha. ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2

MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbíрка listin FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. [online]. ©2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z:
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza I*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Čistý pracovní kapitál	45
Tabulka č. 2: Čisté pohotové prostředky	46
Tabulka č. 3: Čistý peněžní majetek	47
Tabulka č. 4: Ukazatele rentability	48
Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity	50
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity	51
Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti	52
Tabulka č. 8: Zvýšení příjmů při zvýšené návštěvnosti.....	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrná návštěvnost.....	27
Graf č. 2: Průměrná zaplněnost stadionu	28
Graf č. 3: Aktiva celkem	31
Graf č. 4: Horizontální analýza stálých a oběžných aktiv	32
Graf č. 5: Pasiva celkem	33
Graf č. 6: Horizontální analýza vlastních a cizích zdrojů.....	34
Graf č. 7: Výsledek hospodaření minulých let	35
Graf č. 8: Horizontální analýza tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	36
Graf č. 9: Horizontální analýza odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37
Graf č. 10: Horizontální analýza ostatní provozní výnosy	38
Graf č. 11: Horizontální analýza výkonová spotřeba	39
Graf č. 12: Horizontální analýza osobní náklady	40
Graf č. 13: Horizontální analýza mzdové náklady	40
Graf č. 14: Horizontální analýza ostatní provozní náklady	41
Graf č. 15: Horizontální analýza přidaná hodnota	42
Graf č. 16: Vertikální analýzy aktiv.....	43
Graf č. 17: Vertikální analýzy pasiv	44
Graf č. 18: Čistý pracovní kapitál	45
Graf č. 19: Čisté pohotové prostředky	46
Graf č. 20: Čistý peněžní majetek.....	47
Graf č. 21: Z – Skóre	54
Graf č. 22: Skóre IN05.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Příjmy a výdaje ve sportovním odvětví.....	13
--	----

SEZNAM ROVNIC

Rovnice č. 1: ROI	21
Rovnice č. 2: ROE	22
Rovnice č. 3: ROA.....	22
Rovnice č. 4: ROS	22
Rovnice č. 5: Obrat celkových aktiv.....	23
Rovnice č. 6: Obrat stálých aktiv	23
Rovnice č. 7: Obrat zásob	23
Rovnice č. 8: Doba obratu zásob	23
Rovnice č. 9: Okamžitá likvidita	23
Rovnice č. 10: Pohotová likvidita.....	23
Rovnice č. 11: Běžná likvidita.....	23
Rovnice č. 12: Celková zadluženost	24
Rovnice č. 13: Koefficient zadluženosti	24
Rovnice č. 14: Altmanův index	25
Rovnice č. 15: IN05	25

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvahy v tis. Kč za období 2008 – 2011

Příloha č. 2: Výkazy zisku a ztráty v tis. Kč za období 2008 - 2011

Příloha č. 1: Rozvahy v tis. Kč za období 2008 – 2011

Označení	TEXT	Účetní období			
		2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	122 784	56 720	55 895	29 412
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B	Stálá aktiva	9 786	7 935	6 581	4 899
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>			47	43
I.	1. Zřizovací výdaje				
	2. Nehmotné výsledky výzkum. a vývoje				
	3. Software			47	43
	4. Ocenitelná práva				
	5. Goodwill				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
	7. Nedokončený dl. nehmotný majetek				
	8. Poskytnuté zálohy na DNM				
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	9 579	7 935	6 534	4 856
<i>B. II.</i>	1. Pozemky				
	2. Stavby				195
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	709	888	944	529
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů				
	5. Základní stádo a tažná zvířata				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
	8. Poskytnuté zálohy na DHM				
	9. Opravná položka k nabytému majetku	6 670	7 047	5 590	4 132
<i>B. III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	207			
<i>B. III.</i>	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podst. vlivem				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
	4. Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst. Vliv				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	207			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek				
C	Oběžná aktiva	106 789	42 461	41 735	21 442
<i>C I.</i>	<i>Zásoby</i>	192	871	998	2 411
<i>C I.</i>	1. Materiál		861	998	2 411
	2. Nedokončená výroba a polotovary				

		3.	Výrobky				
		4.	Zvířata				
		5.	Zboží		10		
		6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	192			
C	II.		<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	20 635	21 405	22 175	
C	II.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
		2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
		3.	Pohledávky - podstatný vliv				
		4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	20 635	21 405	22 175	
		5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
		6.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
		7.	Jiné pohledávky				
		8.	Odložená dňová pohledávka				
C	III.		<i>Krátkodobé pohledávky</i>	17 773	15 223	16 582	18 458
C	III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 300	7 070	6 651	3 387
		2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
		3.	Pohledávky - podstatný vliv				
		4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení				12 214
		5.	Sociální zabezpečení a zdr. pojištění				
		6.	Stát - daňové pohledávky	4 676	3 677	2 288	20
		7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 020	1 727	102	69
		8.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	73	73	73	
		9.	Jiné pohledávky	2 702	2 676	7 568	2 768
C	IV		<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	68 189	4 962	1 980	573
C	IV	1.	Peníze	202	491	201	142
		2.	Účty v bankách	67 987	4 471	1 779	431
		3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
		4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D			Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv				
D	I.		<i>Časové rozlišení</i>	6 209	6 324	7 579	3 071
D	I.	1.	Náklady příštích období	414	2 007	3 135	789
		2.	Komplexní náklady příštích období				
		3.	Příjmy příštích období	5 795	4 317	4 444	2 282
			PASIVA CELKEM	122 784	56 720	55 895	29 412
A			Vlastní kapitál	86 269	37 149	25 240	-1 177
A.	I.		<i>Základní kapitál</i>	10 000	10 000	10 000	10 000

A.	I.	1.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000
		2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
		3.	Změny základního kapitálu				
A.	II.		<i>Kapitálové fondy</i>	5 237	5 238	5 238	5 238
A.	II.	1.	Emisní ážio				
		2.	Ostatní kapitálové fondy	5 237	5 238	5 238	5 238
		3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
		4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A.	III.		<i>Fondy ze zisku</i>	355	2 000	2 000	2 000
A.	III.	1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	355	2 000	2 000	2 000
		2.	Statutární a ostatní fondy				
A.	IV		<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	-12 918	69 032	19 897	8 016
A.	IV	1.	Nerozdělený zisk minulých let		69 032	69 032	69 032
		2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-12 918		-49 135	-61 016
A.	V.		<i>Výsledek hospodaření běžného ú.o. (+/-)</i>	83 595	-49 121	-11 895	-26 431
B			Cizí zdroje	35 422	18 873	30 555	29 674
B.	I.		<i>Rezervy</i>				460
B.	I.	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
		2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
		3.	Rezerva na daň z příjmů				
		4.	Ostatní rezervy				460
B.	II.		<i>Dlouhodobé závazky</i>	13	1 307	592	
B.	II.	1.	Závazky z obchodních vztahů		1 307	578	
		2.	Závazky - ovládající a řídící osoba				
		3.	Závazky - podstatný vliv				
		4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
		5.	Přijaté zálohy				
		6.	Vydané dluhopisy				
		7.	Směnky k úhradě				
		8.	Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)				
		9.	Jiné závazky				
		10.	Odložený daňový závazek	13		14	
B.	III.		<i>Krátkodobé závazky</i>	35 409	17 566	27 010	28 989
B.	III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	19 083	10 617	20 589	24 290
		2.	Závazky - ovládající a řídící osoba				
		3.	Závazky - podstatný vliv				
		4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				

		5.	Závazky k zaměstnancům	26	134	415	375
		6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	162	153	168	517
		7.	Stát - daňové závazky a dotace	9 913	40	53	219
		8.	Přijaté zálohy	5 000	5 000	5 010	2 290
		9.	Vydané dluhopisy				
		10.	Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	357	591	383	884
		11.	Jiné závazky	868	1 031	392	414
B.	IV		<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>			2 953	225
B.	IV	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé				
		2.	Krátkodobé bankovní úvěry				
		3.	Krátkodobé finanční výpomoci			2 953	225
C			Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv				
C	I.		<i>Časové rozlišení</i>	1 093	698	100	915
C	I.	1.	Výdaje příštích období	142			
		2.	Výnosy příštích období	951	698	100	915

Příloha č. 2: Výkazy zisku a ztráty v tis. Kč za období 2008 - 2011

Označení	TEXT	Účetní období			
		2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	470	79	440	232
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	176	107	834	315
+	Obchodní marže	294	-28	-394	-83
II.	Výkony	260 683	48 669	70 787	34 856
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	260 683	48 669	70 787	34 856
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti				
	3. Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	173 609	99 850	101 989	67 690
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	17 312	10 256	8 043	4 763
B. 2.	Služby	156 297	89 594	93 946	62 927
+	Přidaná hodnota	87 368	-51 209	-31 596	-32 917
C.	Osobní náklady	12 533	8 913	8 847	7 600
C. 1.	Mzdové náklady	9 891	7 424	7 176	6 038
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 528	1 431	1 602	1 495
C. 4.	Sociální náklady	114	58	69	67
D.	Daně a poplatky	412	481	290	396
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 483	1 967	1 717	1 682
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		16		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		16		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu				
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu				
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
F. 2.	Prodaný materiál				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	489	1 237	572	1 814
IV.	Ostatní provozní výnosy	20 947	15 161	32 641	18 554
H.	Ostatní provozní náklady	2 069	459	616	1 338
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	90 329	-49 069	-10 997	-27 193
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				

VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	2 816	1 228	852	674
N.	Nákladové úroky	5		57	
XI.	Ostatní finanční výnosy	5 901	1 354	72	244
O.	Ostatní finanční náklady	5 602	2 628	1 765	156
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	3 110	-46	-898	762
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	13	-14		
Q. 1.	- splatná				
Q. 2.	- odložená	13	-14		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	93 426	-49 121	-11 895	-26 431
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady	2			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	9 829			
S. 1.	- splatná	9 829			
S. 2.	- odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-9 831			
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	83 595	-49 121	-11 895	-26 431
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	93 437	-49 135	-11 895	-26 431