

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Finanční analýza klubů německé a italské fotbalové ligy a
jejich porovnání**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracovala:

Krejčová Lucie

Praha, červen 2016

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

V Praze, dne 12.8.2016

.....
Krejčová Lucie

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc., vedoucímu své bakalářské práce, za jeho vstřícnost, připomínky a rady, které napomohly k jejímu vypracování.

Abstrakt

Název: Finanční analýza klubů německé a italské fotbalové ligy a jejich porovnání

Cíle: Hlavním cílem této práce je na základě vlastních výpočtů z nasbíraných dat zhodnotit finanční zdraví vybraných světových fotbalových klubů včetně odpovídající komparace.

Metody: K vypracování této bakalářské práce byla nejprve použita analýza účetních dokumentů, tak byla získána potřebná numerická data. Na tato data byly následně aplikovány bonitní a bankrotní modely, které jsou jednou z metod finanční analýzy. Pro komparaci byla sledována data ve čtyřech po sobě jdoucích letech.

Výsledky: Aplikace predikčních modelů na vybrané fotbalové kluby nejvyšší německé a italské fotbalové ligy přinesla mnoho nových výsledků. Většina z nich by v běžném konkurenčním podnikatelském prostředí musela odvětví opustit. Sportovní prostředí je však specifické a kluby jsou i přes nezdravé hospodaření udržovány při životě. Jedinou světlou výjimkou je ekonomická situace Bayernu Mnichov. Ten nejen že vyniká svými sportovními výsledky, ale jako jediný vychází z této analýzy jako subjekt, u kterého můžeme mluvit o „finančním zdraví“.

Klíčová slova: bonitní a bankrotní modely, fotbalové ligy, Německo, Itálie

Abstract

Title: Financial analysis of German and Italian Football League Clubs and their comparison

Objectives: The aim of this work is to find out the financial situation of chosen football clubs playing German and Italian League and compare them.

Methods: In this thesis was used a method of analysis of financial document for getting the required data. At these data was applied creditworthy and bankruptcy models as one of financial analysis methods. Because of the possibility of comparison, the data were monitored in four consecutive years.

Results: Application of bankruptcy and creditworthy models has brought many new results for selected German and Italian football clubs. Most of them would have to leave the current competitive business environment. But the environment of sport industry is very specific and clubs despite the unhealthy economy kept alive. The only exception is the economic situation of Bayern Munich. Not only excels in sports results, but also in this analysis, it is the only club where we can talk about „financial health“.

Keywords: creditworthy and bankruptcy models, Football Leagues, German, Italy

OBSAH

OBSAH.....	7
1 ÚVOD.....	8
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	9
2.1 Dílčí úkoly.....	9
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
3.1 Finanční analýza	10
3.2 Zdroje dat pro finanční analýzu.....	14
4 METODOLOGIE.....	22
4.1 Vzorek.....	22
4.2 Analýza sekundárních dat	23
4.3 Výpočty – aplikace bonitních a bankrotních modelů	24
5 ANALYTICKÁ ČÁST	28
5.1 Finanční analýza jednotlivých klubů	28
5.2 Srovnání výsledků klubů v jednotlivých ukazatelích	50
6 DISKUZE	55
7 ZÁVĚR.....	56
SEZNAM LITERATURY	57
SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM GRAFŮ	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

1 ÚVOD

Studium Managementu tělesné výchovy a sportu nabízí široké spektrum pohledů na řízení sportovních klubů a činností. Jednou z činností vedoucích pracovníků, která je sportovním fanouškům skrytá, je finanční řízení. Právě tato oblast je výrazně ovlivněna stále narůstajícími částkami za transfery hráčů, lukrativními odměnami za účast v nadnárodních soutěžích nebo sponzorskými smlouvami. Jako téma této bakalářské práce byla zvolena právě finanční analýza některých fotbalových klubů nejvyšší německé a italské fotbalové ligy, jejichž jména jsou jinak světovou značkou. Tato práce by měla všem fanouškům a lidem zainteresovaným nejrozšířenějším sportem na světě podat novou informaci o finančním zdraví a ekonomické situaci těchto týmů. S trochou nadsázky by tato práce mohla být důkazem, že fotbal není jen záležitostí mužskou, ale že i ženy mají co říci na toto téma.

Komentářem k tématu finanční analýzy by dále mohl být citát od jedné z největších postav současného fotbalu, Cristiana Ronalda z Portugalska.

„Pokud chceš být nejlepší, musíš být skvělý na všech úrovních, nejen fyzicky, ale i psychicky. Buď všestranný. Na žádné oblasti nepracuj víc nebo míň. Existuje jediný recept. Na všem Pracuj maximálně.“ (Cristiano Ronaldo)

Studenti oboru TVS se zabývají tou stránkou, kterou slavný Ronaldo zmiňuje ve svém výroku. Naopak studenti sportovního managementu přidávají myšlenky na pozadí, starají se o hráčské kontrakty, hledají nové investory a sponzory a zajišťují tak možnost fungování klubů. Tuto skrytou část sportovní aktivity, alespoň její zlomek, odhaluje právě tato analýza finanční situace vybraných fotbalových klubů.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vyhodnocení finančního zdraví světových fotbalových klubů pomocí predikčních modelů na základě sesbíraných dat z oficiálních účetních dokumentů a následná komparace jejich výsledků.

2.1 Dílčí úkoly

- Stručně zachytit situaci v každém klubu ve sledovaných letech, a to události jako transfery hráčů, trenérů, funkcionářů.
- Dohledání všech potřebných účetních výkazů a dat, které jsou základním stavebním kamenem finanční analýzy.
- Dalším krokem bude aplikace metody finanční analýzy na získaná data. Nemůžeme však opomenout skutečnost, že tato data jsou ze zdrojů, které klub uvolňuje pro veřejnost, a také fakt, že podnikání sportovních klubů není srovnatelné s konkurenčním bojem například v průmyslových či výrobních odvětvích.
- A konečně takto zpracovaná čísla všech zkoumaných klubů porovnat a poukázat na rozdíly.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Finanční analýza

Dnešním světem hýbou peníze. Jsou měřítkem úspěšnosti podnikatelů a firem. Zisk je hlavním motorem. K tomu není třeba jen kvalitních výrobků a služeb, originálního marketingu a spolehlivého personálu, ale hlavně bezpečného finančního řízení. „Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy již neobejde.“ (Růžičková, 2015, s. 9)

3.1.1 Základní pojmy finanční analýzy

Co autor, to různý názor jak pohlížet na finanční analýzu. Podle autorky Růžičkové (2015) je nejvýstižnější tato definice: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ (Růžičková, 2015, s. 9)

Finanční analýza je podkladem pro finanční rozhodování. Na jejích výsledcích závisí řízení podniku, investiční a cenová politika atd. Podklady pro její zpracování jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow, další údaje z účetnictví nebo statistických šetření. (Synek a kol., 1996, s. 336)

Účetnictví ale jen převádí aktivity podniku do řady číselných údajů. Finanční analýza nám pak napomáhá k jejich správné interpretaci a možnosti analyzovat dosavadní vývoj. Na těchto výsledcích pak závisí plánování budoucí činnosti. Finanční síla podniku je důležitým ukazatelem jak pro vedoucí pracovníky, tak pro široký okruh externích zájemců (investoři, věřitelé, atd.). (Kovanicová a kol., 1999, s. 314)

3.1.2 Cíle finanční analýzy

K finančním analýzám může být využíváno mnoho různých metod k řešení rozhodovacích procesů. Z hlediska záměru je můžeme dle Kovanicové (1999) dělit takto:

- a) Analýza finančního postavení – v tomto případě je hlavním cílem posoudit finanční zdraví podniku. Přední místo mezi zdroji informací zaujímají účetní výkazy, proto je tato analýza spojováno především s finančním účetnictvím.
- b) Analýza spojená se specifickými rozhodovacími úlohami – ta má napomoci vedoucím pracovníkům vybrat správné řešení. Postavení podniku lze hodnotit ze tří oblastí, a to: provozní činnost, investiční činnost a financování. Řízení každé z těchto oblastí je spojeno s velkým množstvím dílčích rozhodovacích úloh, které překračují rámec finančního hlediska, ale v konečném důsledku se projeví rovněž jako finanční toky. Jsou to rozhodnutí spojená například s lepším využitím výrobní kapacity, cenová rozhodování, úlohy vyžadující vklady prostředků do hmotného i nehmotného majetku atd. Analýzy potřebné k těmto dílčím rozhodnutím vycházejí z tzv. manažerského účetnictví. K těmto analýzám je většinou potřeba dat i z okolního prostředí podniku.

V této práci bude hodnoceno a porovnáváno finanční zdraví sportovních klubů, proto se bude zabírat první variantou finanční analýzy vycházející z finančního účetnictví jednotlivých klubů.

3.1.3 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza je rozbořením činnosti podniku, kde se uvažují peníze a čas. Finanční analýza může být prováděna na té nejjednodušší úrovni například v domácnosti. Tato práce se bude zabírat složitější variantou na úrovni ekonomického subjektu. Finanční analýza je důležitá jak pro členy managementu, tak pro celou řadu externích uživatelů z různých důvodů. Podle Kovanicové (1999) jsou nejčastější následující okruhy uživatelů:

- a) současní investoři (akcionáři, společníci, držitelé obligací aj.) – nejvíce se zajímají o likviditu a stabilitu firmy. Požadují ujištění, že své peníze vložili do vhodného projektu a že jejich prostředky zajišťují trvání a růst podniku. Potenciální investoři na základě finanční analýzy vyhodnocují nejvhodnější subjekt k jejich investici.
- b) obchodní partneři, v pozici dodavatelů či odběratelů – znakem pro rozvoj spolupráce je dobrá finanční situace, serióznost a dlouhodobá stabilita partnera. Hodnotícím znakem pro odběratele je kvalita a včasnost dodávek, pro dodavatele zas schopnost včas platit za dodané zboží.

- c) banky a obdobní věřitelé – ti na základě podrobné analýzy financí podniku rozhodují o účelných úvěrech pro podnik. Ověřují si, zda bude subjekt schopen hradit úroky a splátky.
- d) burzovní makléři – těm nepostačí jen výroční zprávy, ale potřebují informace průběžně, aby mohli obchodovat s cennými papíry.
- e) stát a jeho orgány – pro ně jsou informace z analýzy podkladem pro daňovou politiku, pro monitoring vládní politiky, pro kontrolu daňových povinností, statistiky apod.
- f) konkurenční firmy – ty data využívají k porovnání s vlastními výsledky a k odhadu silných a slabých stránek konkurenta.
- g) auditoři, účetní znalci, daňoví poradci – ti na základě dosavadních výsledků identifikují nedostatky a předkládají návrhy k nápravám.
- h) zaměstnanci – na data pohlížejí z hlediska jistot, které jim podnik jako zaměstnavatel může poskytnout. Tou je například jistota setrvání pracovní pozice a mzdové a sociální perspektivy.

Výčet uživatelů tím zdaleka nekončí. Dále mezi externí uživatele finanční analýzy mohou být řazeni novináři, odborové svazy či nejširší veřejnost. Dnes jsou aktuální informace v souvislosti s privatizacemi a údaje o velkých korporacích, jejichž akcie jsou obchodovány na burze. Pro všechny uživatele je společný jeden znak, a to potřeba informací pro správné rozhodnutí. (Kovanicová, 1999, s. 318)

Navíc všichni uživatelé musí ještě před analýzou formulovat cíl, k jakému hodlají analýzou dospět. Na základě těchto cílů je pak volena metoda, aby odpovídala z hlediska časové ale i finanční náročnosti. (Růžičková, 2015, s. 11)

3.1.4 Metody finanční analýzy

Dle Sedláčka (2001) můžeme metody využívané k finanční analýze rozdělit do dvou základních skupin. Za první na metody využívající elementární matematiku (myšleno základní aritmetické operace), za druhé na metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách.

Metody elementární jsou děleny následovně:

- a) Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)
 - analýza trendů – identifikuje vývoj konkrétních hodnot v delším časovém období. V této finanční analýze jsou sledovány hodnoty pouze ve čtyřech po sobě jdoucích letech, nemůžeme tak stanovit dlouhodobý trend.
 - procentní rozbor – jádrem tohoto rozboru je výpočet podílů jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech a podílu položek výsledovky na celkových výnosech
- b) Analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků) – rozbor rozdílů mezi určitými položkami aktiv a pasiv
- c) Analýza cash flow – má zhodnotit příjmy a výdaje firmy za určité období. Pramenem pro tuto analýzu je výkaz o cash flow, který je zdrojem dat i pro analytickou část této práce. Ta však využívá jen výslednou hodnotu z výkazu a nezaobírá se vztahy ani vývojem ostatních dat, která výkaz o cash flow zahrnuje.
- d) Analýza poměrových ukazatelů – taktéž základem této analýzy je rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Jednotlivé poměrové ukazatele jsou podíly položek (nebo skupin položek) mezi kterými existuje určitá souvztažnost. Nejčastěji se používají tyto poměrové ukazatele:
 - rentability – určuje schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat čistého zisku
 - aktivity – hodnotí, jak efektivně hospodaří firma s majetkem
 - likvidity – ukazuje jak rychle je firma schopná dostát svých závazků
 - zadluženosti – podává informaci, jak moc je podnik zatížen dluhy
 - kapitálového trhu – porovnávají situaci podniku s tím, jak vidí jeho budoucnost investoři. Týká se hlavně cen akcií a dividend plynoucích z jejich držení.
- e) Analýza soustav ukazatelů – oproti předchozím zohledňují propojenost ekonomických procesů a dokazují, že změna v jednom ukazateli zapříčiní změny i v ostatních.
 - pyramidové rozklady – rozkládají tzv. vrcholový ukazatel na další ukazatele, většinou v diagramu tvaru pyramidy. Nejpoužívanějším je Du Pontův rozklad.
 - **predikční modely** – jsou systémem včasného varování. Byly sestaveny na základě sledování dat prosperujících i zbankrotovaných firem. Základem je předpoklad, že podnik vykazuje jisté anomálie předtím, než k úpadku dojde.

Právě tyto modely, dále dělené na bonitní a bankrotní, jsou nástrojem finanční analýzy zpracované v této akademické práci.

Vyšší metody finanční analýzy:

- a) Matematicko – statistické metody – mezi ně patří například bodové odhady, korelační koeficienty nebo regresní modelování.
- b) Nestatistické metody – zahrnují specifické metody jako matné množiny, expertní systémy a gnostické teorie neurčitých dat.

K analýze sportovních klubů v praktické části této bakalářské práce budou použity bankrotní a bonitní modely, proto jim bude v metodologické části věnována bližší pozornost.

3.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Základem této analýzy budou numerická data vycházející z účetnictví jednotlivých fotbalových klubů. Pramenů, kde tato data čerpat je několik. Ty, které byly zdrojem pro tuto analýzu, jsou rozebrány níže.

3.2.1 Účetní výkazy

Jejich prvořadým úkolem je poskytovat údaje pro finanční řízení firmy. Tomu je podřízeno členění aktiv a pasiv v rozvaze, obsah nákladů, výnosů a hospodářského výsledku ve výsledovce.

O tyto informace se nezajímá jen vedení podniku, ale i řada externích uživatelů, ti byli klasifikováni již výše. Z jejich pohledu by výkazy měly poskytovat informace o finančním postavení podniku, efektivnosti jeho činnosti a o změnách ve finanční situaci. Dále by měly vypovídat o tom, jak vedoucí pracovníci využívají zdrojů, které jim byly svěřeny. (Kovanicová a kol., 1999, s. 34)

3.2.1.1 Kvalitativní charakteristiky výkazů

Tyto charakteristiky zajišťují užitečnost a využitelnost vykazovaných údajů. Jednotlivé charakteristiky budou podle Kovanicové (1999) rozebrány podrobněji.

Srozumitelnost – neporozumí-li uživatel výkazům, nemůže je pak prakticky využít. Je proto nutná jasná prezentace v logické struktuře. Stavba účetních výkazů dána směrnici Evropské unie a následně účetními standardy každého státu.

Relevantnost – účetní výkazy mají obsahovat jen takové informace, které jsou pro uživatele přínosem. Nikoliv ty, které neúčelně zvyšují náklady na pořizování dat.

Spolehlivost – informace je spolehlivá, jestliže je očištěna od věcných chyb a předpojatosti. Dále pokud si uživatel může být jist, že pravdivě vyjadřuje skutečný stav. Vzhledem k tomu, že analyzované fotbalové týmy jsou sledované z mnoha úhlů, je k diskusi, zda informace sdělované veřejnosti zkreslují.

Srovnatelnost – operace v rámci podniku musí být stále stejné, aby bylo umožněno manažerům firem srovnávat údaje téhož podniku v čase. Pro tyto účely se ve výkazech udává současná hodnota a tatáž hodnota z minulého hospodářského roku. Zároveň je to důležité pro komparaci s ostatními podobnými podniky. Je třeba, aby stejné hospodářské operace probíhající v různých firmách byly měřeny, oceňovány a vykazovány shodně.

Objektivita – údaje ve výkazech by měly být průkazné a ověřitelné. To znamená, že nezávislý pozorovatel by měl dojít zpracováním dat ke stejným výsledkům. Tato charakteristika souvisí zároveň s nestranností a nezaujatostí. Za objektivitu jsou zodpovědná účetní oddělení klubů, která výkazy zpracovávají.

„Z přehledu kvalitativních charakteristik je zřejmé, že relevantnost a spolehlivost mají své hranice a že jim lze vyhovět jen za cenu určitých vzájemných kompromisů. Tyto hranice vyplývají z potřeby předkládat účetní výkazy včas a zachovávat rozumný poměr mezi užitkem ze zveřejněné informace a náklady na její pořízení.“ (Kovanicová a kol., 1999, s. 38)

3.2.1.2 Rozvaha

Rozvahou nazýváme účetní výkaz vyjadřující stav aktiv a pasiv podniku k určitému datu v pravidelných intervalech. „ Formálně je rozvaha uspořádána dvoustranně, na jedné straně jsou uváděna aktiva a na druhé pasiva. Z logiky konstrukce rozvahy vyplývá, že souhrn peněžního vyjádření aktiv se musí rovnat souhrnu peněžního vyjádření pasiv společnosti.“ (Fedorová, 2007, s. 6)

Tabulka č. 1: Základní členění rozvahy

Rozvaha ke dni...	
Aktiva	Pasiva
I. Stálá aktiva	I. Vlastní kapitál
1. Hmotný majetek	1. Základní kapitál
2. Nehmotný majetek	2. Fondy (rezervní a jiné)
3. Finanční aktiva	3. Nerozdělený zisk
II. Oběžná aktiva	II. Závazky
1. Zásoby	
2. Pohledávky	
3. Krátkodobý finanční majetek	III. Rezervy
4. Peněžní prostředky	
III. Ostatní aktiva	IV. Ostatní pasiva
AKTIVA CELKEM	= PASIVA CELKEM

Zdroj: Fedorová, 2007, s. 6

3.2.1.3 Výkaz zisku a ztráty

Tento účetní dokument má informovat o finanční výkonnosti podniku. Je uspořádán do vertikály a stupňovitě, aby vyčíslil provozní výsledek hospodaření před zdaněním, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost, mimořádný výsledek hospodaření po zdanění a celkový výsledek hospodaření za účetní období. Částky výnosů a nákladů se zde uvádějí za běžné účetní období a za předchozí účetní období. (Kovanicová, 2003, s. 361)

Tabulka č. 2: Základní struktura výkazu zisku a ztráty při druhovém členění nákladů

Tržby za prodej zboží - náklady vynaložené na prodané zboží Obchodní marže	I.		
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb změna stavu zásob vlast. Činnosti (+;-) - náklady související s provozní činností Provozní výsledek hospodaření		III.	
Výnosy z finanční činnosti - náklady na finanční činnost Finanční výsledek hospodaření		II.	V.
- daň z příjmu za běžnou činnost Výsledek hospodaření za běžnou činnost			
Mimořádné výnosy - mimořádné náklady - daň z příjmů z mimořádné činnosti Mimořádný výsledek hospodaření			IV.
Výsledek hospodaření za účetní období (+;-)			

Legenda k tabulce č.2:

Výsledek hospodaření:

I. Provozní

II. Finanční

III. za běžnou činnost

IV. Mimořádný

V. za účetní období (III + IV)

Zdroj: Kovanicová, 2003, s. 363

3.2.1.4 Účetní standardy Evropské unie

V této bakalářské práci je porovnávána finanční situace fotbalových klubů ze dvou různých států. Každý z nich má svou vládu, své vlastní zákony, proč by tak neměly i odlišné účetnictví? V tomto směru je pozitivním prvkem Evropská unie. To, že porovnání klubů ze dvou různých zemí je možné, je dáno hlavně díky jejím směrnicím, jejichž znění je závazné pro všechny její členy. Těmi jak Itálie, tak i Německo jsou.

Organizace International Accounting Standards Board (IASB) vydává mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards – IAS) a mezinárodní standardy účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards – IFRS). Ty pak musí projít schvalovacím procesem a jsou následně přijaty ve formě nařízení Evropské komise při Evropském parlamentu a Radě. Zveřejněna jsou pak v Úředním věstníku Evropské unie (Official Journal of the European Union) a jsou platná pro všechny členské státy. (Standards and Interpretations (IFRS as adopted by the EU) – European Commission [online], 2016)

Podle oficiálních webových stránek Evropské komise mají mezinárodní standardy IAS a IFRS zajistit:

- a) větší transparentnost a právě srovnatelnost účetních výkazů
- b) jednotnost kapitálového trhu EU a jeho efektivní fungování.

Aby bylo dosaženo těchto cílů, bylo přijato nařízení 1606/2002. Z toho vyplývá oblast působení mezinárodních standardů:

- 1) IFRS musí být aplikovány na konsolidované účetní závěrky společností v EU, jejichž cenné papíry jsou obchodovány na regulovaném trhu Evropské unie.
- 2) členské státy EU mohou samy rozhodnout o rozšíření používání IFRS i v ostatních společnostech.

(Regulation on the application of International Financial Reporting Standards (the „IAS Regulation“) – European Commission [online], 2016)

Konkrétním aktuálním dokumentem, který se této problematice týká, je Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 29. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých

forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS.

Tato směrnice je oficiálně dostupná na webu Official Journal of the European Union <http://eur-lex.europa.eu>, který je online i v české jazykové verzi. Poslední aktualizované vydání tohoto dokument z roku 2013 se zabývá nejprve obecnými ustanoveními, skupinami podniků, kterých se toto nařízení týká, problematikou oceňování, přílohami účetní závěrky, zprávou o vedení podniku atd. V Kapitole 3 je pak rozebírána podoba účetních výkazů, a to rozvahy a výsledovky. Z toho vyplývá jednotná podoba účetních výkazů, je dána jejich struktura a pořadí dat ve výkazech. Plné znění Kapitoly 3 je přílohou této bakalářské práce.

3.2.2 Elektronické zdroje dat

V dnešní době se informace šíří velmi rychle, a to hlavně díky internetu. Nejen, že informace sdílí subjekty samy, ale informace o všech jsou shromažďovány i v jiných informačních elektronických zdrojích. Mezi zdarma dostupné patří například: www.google.com/finance, www.finance.yahoo.com, www.marketwatch.com nebo www.reuters.com.

Výše jmenované zdroje dat byly pro tuto analýzu použity jako doplňkové. Následující tabulka má podat přehled o dostupnosti dat jednotlivých fotbalových klubů z různých zdrojů.

Tabulka č. 3: Dostupnost dat zkoumaných fotbalových klubů z různých zdrojů dat

	google.com/finance	finance.yahoo.com	marketwatch.com	reuters.com	vlastní web	národní portál
Bayern Mnichov	x	x	x	x	✓	✓
Borussia Mönchengladbach	x	x	x	x	x	✓
Schalke 04	x	x	x	x	✓	✓
Juventus Turín	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AS Řím	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lazio Řím	✓	✓	✓	✓	✓	x

Zdroj: vlastní zpracování

Je potřeba zmínit, že u většiny těchto elektronických zdrojů je uvedeno prohlášení, že informace jsou uváděny „tak jak jsou“ a pouze pro informační účely, nikoliv pro účely obchodování nebo poradenství a jejich aktualizace může být opožděna.

To může zapříčinit rozdílnost dat, které jednotlivé zdroje poskytují. Pro příklad je uvedena tabulka, která porovnává tři různé prameny. Jsou porovnávány hodnoty, které jsou potřebné pro analýzu pomocí bonitních a bankrotních modelů konkrétně na příkladu pro tým Juventus Turín za rok 2014.

Tabulka č. 4 Komparace dat z různých zdrojů pro Juventus Turín za rok 2014

Juventus Turín 2014	finance.yahoo.com	marketwatch.com	vlastní web
celková aktiva	496	495,92	495,92
oběžná aktiva	120	119,68	119,68
cizí zdroje	453	453,29	453,29
krátkodobé závazky	318	317,76	150,48
tržby	308	252,94	252,26
nákladové úroky	-7	12,68	12,68
zisk před zdaněním a úroky	x	10,09	10,09
celkové výkony	x	x	0
zásoby	1	x	0
CASHFLOW	-51	-51,28	-51,28
nerozdělený zisk	x	x	-6,67
tržní hodnota vlastního kapitálu	x	42,63	42,63

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky zřejmé, data se bohužel ve všech případech neshodují. To může být způsobeno právě již zmiňovanou neaktuálností nebo i jiným pohledem na ekonomické ukazatele. V mnoha elektronických zdrojích nejsou uvedeny všechny hodnoty potřebné pro analýzu pomocí bonitních a bankrotních modelů. Proto tato práce vychází z dat prezentovaných nejbližší u zdroje, tj. z účetních výkazů uveřejňovaných na klubových webových stránkách a ve veřejných rejstřících.

4 METODOLOGIE

4.1 Vzorek

Základním souborem pro tuto finanční analýzu budou všechny kluby v nejvyšší fotbalové německé a italské lize. Základním rokem pro tuto práci je sezóna 2014/2015. V italské nejvyšší soutěži nazývané Serie A nastoupilo v tomto roce 20 týmů z celé Itálie. Do bojů v německé Bundeslize zasáhlo týmů 18. Základní vzorek pro tento výzkum tak čítá 38 fotbalových celků.

Výběrový vzorek, tedy ten, který má ve výzkumu základní vzorek zastupovat, budou tvořit první tři týmy z konečné tabulky fotbalové sezóny 2014/2015. Jedná se tak podle Hendla (2005) o vzorek systematický s neovlivněným výběrem. Podle oficiálních výsledků obou těchto soutěží se tak dále tato práce bude zabývat zkoumáním finančního zdraví následujících týmů (jsou uvedeny jejich oficiální názvy; v závorkách názvy používané v českých médiích): Juventus Football Club S.p.A. (Juventus Turín FC), Associazione Sportiva Roma S.p.A. (AS Řím), Societa Sportiva Lazio (SS Lazio Řím), FC Bayern München (FC Bayern Mnichov), Verein für Leibesübungen Wolfsburg e.V. (VfL Wolfsburg), Borussia VfL 1900 Mönchengladbach e.V. (Borussia Mönchengladbach).

Po stanovení zkoumaných fotbalových týmů bylo přistoupeno k dalšímu postupu analýzy, a to sběru dat. Při tomto kroku však vyvstal problém týkající se německého týmu VfL Wolfsburg. Po detailnějším přístupu k informacím o tomto fotbalovém klubu vyšla najevo skutečnost, že tým je součástí akciové společnosti Volkswagen AG, Wolfsburg (výpis z německého Obchodního rejstříku potvrzující tuto skutečnost je v originálním znění přílohou této bakalářské práce). Veškeré finanční informace o tomto klubu jsou součástí koncernových výkazů, čísla se tak netýkají jen hospodaření fotbalového klubu, ale i ostatních složek koncernu. Tato data by nebyla srovnatelná s daty od ostatních zkoumaných subjektů. Bylo tak nutno nahradit VfL Wolfsburg dalším německým týmem v pořadí, který funguje z ekonomického hlediska samostatně. Tato skutečnost však platila i pro týmy Bayer 04 Leverkusen a FC Augsburg, čtvrtý a pátý v celkovém pořadí po sezóně 2014/2015. Třetím německým týmem zkoumaným v rámci této finanční analýzy tak bude až šestý nejlepší tým, a to FC Schalke 04.

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je pouze analýza finančního zdraví klubů a ne návaznost jejich ekonomických výsledků na sportovní, neměla by tato úprava vzorku být vadou.

Tabulka č. 5: Konečný přehled zkoumaných týmů

	FC Bayern München AG
	Borussia VfL 1900 Mönchengladbach e.V.
	FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
	Juventus Football Club S.p.A.
	Associazione Sportiva Roma S.p.A.
	Societa Sportiva Lazio

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza sekundárních dat

Finanční analýza zachycena v této bakalářské práci bude podle definice Karlička (2013) výzkumem z dat sekundárních.

„Sekundární výzkum, který je nazýván „výzkum od stolu“, využívá zdroje, které byly už v minulosti shromážděny za jiným účelem. Může se jednat o databáze, časopisy, ročenky či statistické údaje. Informace ze sekundárního výzkumu má firma k dispozici a to většinou zdarma či za poplatek.“ (Karlíček a kol., 2013, s. 34)

Zdrojem sekundárních dat budou účetní dokumenty sportovních klubů. Obecně Hendl (2005) za dokument považuje: „ taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Výzkumník se tedy zabývá tím, co je k dispozici, ale musí to vyhledat.“ (Hendl, 2005, s. 204)

Dle Hendla (2005) je rozlišováno šest kategorií dat, a to: osobní dokumenty, úřední dokumenty, archivní data, výstupy masových médií, virtuální data a předmětná data. Pro tuto práci jsou relevantní pojmy úřední dokumenty – rozvahy a výkazy fotbalových klubů jsou úředními dokumenty vznikajícími přímo ve firmách. Archivní data – data ve výkazech jsou kvantitativní podobou skutečností a mají uchovat pohyby financí v minulosti. Virtuální data – to je souhrnný pojem pro informace nacházející se na

internetu a dostupné online, proto tento pojem musíme zmínit i v případě této bakalářské práce, protože výkazy byly publikovány právě touto cestou.

V českém prostředí je Veřejný rejstřík a Sběrka listin zastoupena portálem www.justice.cz, kde jsou tyto listiny (respektive jejich počítačové skeny) shromažďovány. Národní podoby takového rejstříku byly zdrojem dokumentů ke zpracování dat potřebných pro tuto práci. Pro Německo funguje pod doménou www.unternehmensregister.de. Zde je možné všechny dokumenty stáhnout bezplatně. Pro Itálii pak na www.registroimpresa.it, přístup k informacím je však zpoplatněn. Výše poplatků se pohybuje v jednotkách Euro za každý stažený dokument.

Rozvahy a výkazy zisku a ztrát byly také získány z oficiálních webů jednotlivých klubů, jedinou výjimkou byla Borussia Mönchengladbach, která tyto informace nesdílí na svém webu.

4.3 Výpočty – aplikace bonitních a bankrotních modelů

V teoretické části této bakalářské práce již byly rozebrány metody finanční analýzy obecně. Konkrétní podoba metody výpočtů, která je použita pro tento výzkum nese název soustavy účelově vybraných ukazatelů – predikční modely.

Do této skupiny patří bonitní a bankrotní modely, které budou využity pro analýzu sportovních klubů v této práci. *„Obě skupiny modelů si kladnou za cíl přiřadit firmě jedinou číselnou charakteristiku, na jejímž základě posuzují finanční zdraví firmy.“* (Růžičková, 2015, s. 77)

Bankrotní modely – vypovídají o tom, zda je firma v blízké budoucnosti ohrožena bankrotem. Předpokládají totiž, že každá firma ohrožená bankrotem vykazuje určité znaky již nějakou dobu před ním. Nejčastějšími jsou problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou celkového vloženého kapitálu.

„Bankrotní modely patří k analýze ex ante a jejím cílem je prolongovat současnou situaci do budoucnosti a předvídat, jak se firma v nejbližších 3 až 5 letech bude vyvíjet, a poukázat s časovým předstihem na případné ohrožení finančního zdraví.“ (Zlámalová, 2009, s. 14)

Bonitní modely – diagnostikují finanční zdraví podniku. Jejich úlohou je zařadit firmu mezi dobré či špatné. Tyto modely musí umožňovat srovnatelnost firem v rámci jednoho oboru podnikání.

„Z časového hlediska lze bonitní modely zařadit do analýzy ex post, která je orientována retrospektivně a vede k poznání příčin, jež podminily současnou firemní situaci. Tedy pouze popisují skutečně dosažené výsledky, na kterých se již nedá nic změnit.“ (Zlámalová, 2009, s. 14)

4.3.1 IN01

Byl zkonstruován manželi Neumaierovi v roce 2002, snaží se navíc sledovat schopnost tvořit ekonomickou přidanou hodnotu.

Model IN01 má tvar:

$$IN01 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Kde A = celková aktiva/ cizí zdroje

B = zisk před zdaněním a úroky/ nákladové úroky

C = zisk před zdaněním a úroky/ celková aktiva

D = tržby/ celková aktiva

E = oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

Interpretace výsledků se provede podle následujících rozmezí:

$IN01 > 1,77$ podnik tvoří hodnotu

$0,75 < IN01 < 1,77$ podnik netvoří hodnotu ani nebankrotuje

$IN01 < 0,75$ podnik spěje k bankrotu

4.3.2 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Vychází z diskriminační analýzy uskutečněné během 60. až 80.let u několika desítek zbankrotovaných i nebankrotovaných firem. Profesor Altman vytvořil dva modely, jeden pro subjekty, jejichž akcie jsou veřejně obchodovatelné na burzách a druhý pro všechny ostatní. Protože se praktická část této bakalářské práce bude zabývat analýzou fotbalových klubů, které podle dostupných informací nenabízí své akcie na žádné z veřejných burz, bude dále rozebrán právě druhý případ modelu Z-skóre.

$$Zi = (0,717 * A) + (0,847 * B) + (3,107 * C) + (0,42 * D) + (0,998 * E)$$

Kde $A = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{celková aktiva}$
 $B = \text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}$
 $C = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{celková aktiva}$
 $D = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{cizí zdroje}$
 $E = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$

Hodnocení

$Z_i > 2,9$ můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci

$1,2 < Z_i \leq 2,9$ "šedá zóna" nevyhraněných výsledků

$Z_i \leq 1,2$ firma je ohrožena vážnými finančními problémy

4.3.3 Tafflerův model

Je modelem sledujícím riziko úpadku společnosti, poprvé zveřejněný v roce 1977. V této práci bude využita modifikovaná verze tohoto modelu. Podoba vzorce pro výpočet a poměrové ukazatele v něm použité jsou následující:

$$ZT(z) = 0,53 * \frac{EBT}{KD} + 0,13 * \frac{OA}{CZ} + 0,18 * \frac{KD}{CA} + 0,16 * \frac{T}{CA}$$

kde EBT – zisk před zdaněním
 KD – krátkodobé závazky
 OA – oběžná aktiva
 CZ – cizí zdroje
 CA – celková aktiva
 T – tržby

Hodnocení výsledků Tafflerova modelu:

- Je-li výsledek nižší než 0,2, znamená to velkou pravděpodobnost bankrotu.
- Je-li výsledek větší než 0,3, znamená to malou pravděpodobnost bankrotu.

4.3.4 Index bonity

Také jinak nazýván indikátor bonity. Používá následující ukazatele:

- x_1 = cash flow/cizí zdroje
- x_2 = celková aktiva/cizí zdroje
- x_3 = zisk před zdaněním a úroky /celková aktiva
- x_4 = zisk před zdaněním a úroky /celkové výkony
- x_5 = zásoby / celkové výkony
- x_6 = celkové výkony / celková aktiva

Rovnice Indexu bonity:

$$Bi = (1,5 * x_1) + (0,08 * x_2) + (10 * x_3) + (5 * x_4) + (0,3 * x_5) + (0,1 * x_6)$$

Hodnotící stupnice

- $\langle -3; -2 \rangle$ extrémně špatná
- $\langle -2; -1 \rangle$ velmi špatná
- $\langle -1; 0 \rangle$ špatná
- $\langle 0; +1 \rangle$ určité problémy
- $\langle +1; +2 \rangle$ dobrá
- $\langle +2; +3 \rangle$ velmi dobrá
- $\langle +3 ; \infty \rangle$ extrémně dobrá

(Sedláček, 2001)

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části bude rozebráno finanční zdraví všech klubů jednotlivě, v další pak jejich komparace v každém ze zkoumaných ukazatelů.

5.1 Finanční analýza jednotlivých klubů

Veškeré podnikání, ať je v jakémkoliv oboru, závisí na příjmech a výdajích. Cílem vedoucích pracovníků podniků je, aby jejich příjmy převyšovali výdaje. Společnost Deloitte, která každoročně sestavuje žebříček dvaceti nejvýdělečnějších fotbalových týmů světa, třídí jejich příjmy do tří kategorií. První skupinou příjmů jsou tržby v den utkání. To jsou příjmy ze vstupného, permanentek, ale třeba i za pořadatelsví. Druhou jsou příjmy za vysílací práva, a to jak z domácích, tak zahraničních soutěží. Třetí skupinou jsou tržby z komerčních aktivit, mezi ně jsou zahrnovány příjmy ze sponzoringu a merchandisingu. (Deloitte Football Money League | Deloitte UK, 2016)

Dalšími příjmy, které ale nejsou zahrnuty v průzkumu Deloitte Football Money League, jsou tržby z prodeje hráčů. Tyto příjmy ale většinou bývají kompenzovány vydanými částkami za nákup nových posil týmů.

Odměny za účast v nadnárodních soutěžích mají také velmi pozitivní vliv na bilanci týmů. Do roku 2015 si každý z klubů za účast v základních skupinách Ligy mistrů automaticky zajistil 8,6 milionu eur. Osmačtyřicet účastníků předkol Evropské ligy UEFA si mezi sebe dělilo 232 milionů. Každý klub startující v hlavní soutěži měl pak zaručen příjem minimálně 1,3 milionu eur. Asociace evropských klubů (ECA) se dohodla s Evropskou fotbalovou unií UEFA na novém procentuálním systému tak, aby každý účastník proporcionalně těžil z růstu soutěží. Vyšší výnosy z Ligy mistrů a Evropské ligy budou rozdělovány od roku 2015. (330 milionů korun. Fotbalová Liga mistrů zvedá odměny za účast – iDNES.cz, 2015)

Na druhé straně jsou výdaje. První velkou skupinou výdajů jsou náklady na mzdy, náklady na mzdy hráčů, realizačního týmu a mnoha ostatních. Další částka je vyhrazena pro stadion. Kluby jsou buď vlastníkem stadionu, to znamená, že jejich nákladem je provoz a údržba, nebo platí určitou částku za jeho pronájem. Dále tu pak jsou výdaje provozní a ostatní. (Holešovský, 2015, s. 48)

Dále je zaměřena pozornost již jen na samotnou finanční analýzu vybraných fotbalových týmů.

5.1.1 Bayern Mnichov

Bayern Mnichov je v současnosti jediným akcionářem Allianz Areny. TSV 1860 München (německý fotbalový klub hrající II.bundesligu) je nájemníkem mnichovského stadionu až do roku 2025, Bayernu tak odtud plynou další aktiva. (History - FC Bayern München AG, 2016)

V létě před sezónou 2011/2012 přišel staronový trenér Jupp Heynckes. Za hráčské posily utratily 43 milionů eur, z toho 22 za gólmana Manuela Neuera. Oproti tomu jediným příjmem z hráčských transferů bylo 5 milionů eur za Mehmeta Ekici. Pod vedením nového trenéra se v této sezóně dostali až do semifinále Ligy mistrů, kde podlehli španělskému týmu FC Barcelona. Bayern v tomto roce přidal ještě další dvě druhá místa, a to v celkovém pořadí Bundesligy i Německém poháru. Matthias Sammer převzal roli sportovního ředitele po Christianovi Nerlingerovi.

Následující sezóna začala úspěchem, výhrou v Superpoháru nad Borussii Dortmund. A to hlavně díky posilám za 67 milionů. Nejdražším byl Javi Martínez z Athletica Bilbao, jehož cena dosáhla až na 40 milionů eur. V témže roce hráči Bayernu vybojovali 23.titul v německé nejvyšší lize s náskokem 25 bodů před druhou Borussii Dortmund. Následovalo i úspěšné tažení nejprestižnější evropskou soutěží, Ligou mistrů. Ve finále v anglickém Wembley zdolali v německém finále dortmundskou Borussii. Bayernští dokonali triple, když ve finále Německého poháru dokázali porazit VfB Stuttgart.

Po velmi úspěšném roce přišel před sezónou 2013/2014 na trenérský post španělský kouč Pep Guardiola, dále mladý hráč Mario Götze za 37 a Thiago za 25 milionů eur. Dovedli Bayern k domácímu titulu v lize i poháru. V Lize mistrů až do semifinále.

Do ekonomické situace roku 2014/2015 nezasáhly žádné výrazné sumy za transfery hráčů. I přesto dokázali hráči Bayernu obhájit titul v bundeslize i pozici mezi čtyřmi nejlepšími týmy Evropy. (2010 to the present – Erlebniswelt, 2016)

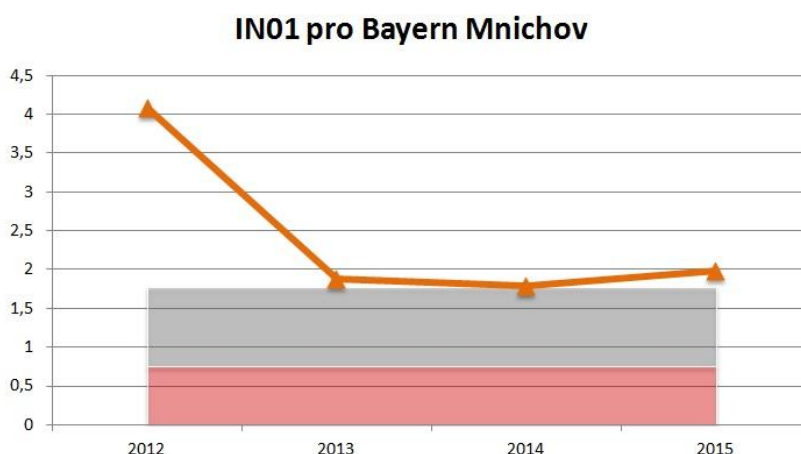
Tabulka č. 6: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Bayern Mnichov ve všech sledovaných letech

Bayern Mnichov	2012	2013	2014	2015
IN01	4,077	1,874	1,792	1,989
Index bonity	5,457	13,526	7,173	6,408
Altmanovo Z-skóre	3,666	2,757	2,178	3,188
Tafflerův model	0,711	0,551	0,43	0,541

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1.1 Aplikace IN01 na Bayern Mnichov

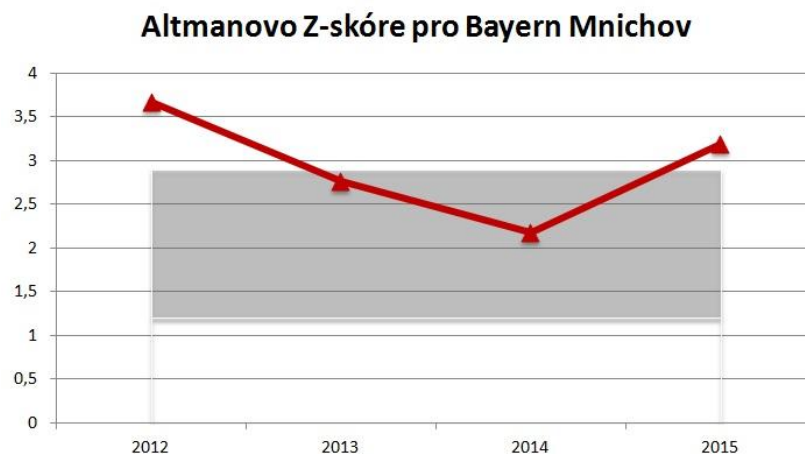
Aplikací modelu IN01 na data Bayernu Mnichov bylo dosaženo pro rok 2012 výsledku 4,077, pro 2013 1,847, pro 2014 1,792 a pro 2015 pak 1,989. Pro tento model platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší finanční situace. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak Bayern Mnichov, respektive jeho vedení, tvořilo v roce 2012. V letech následujících to sice již byly hodnoty nižší, ale stále lehce nad určující hranicí 1,77 (v grafu horní hranice šedivého obdélníku vyznačujícího zónu, kdy podnik ani netvoří hodnotu, ale ani nebankrotuje). V celkovém výsledku podle modelu IN01 ve všech sledovaných letech 2012 až 2015 Bayern Mnichov tvořil přidanou ekonomickou hodnotu.



Graf č. 1: Vývoj ukazatele IN01 pro Bayern Mnichov (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1.2 Aplikace Altmanova modelu na Bayern Mnichov

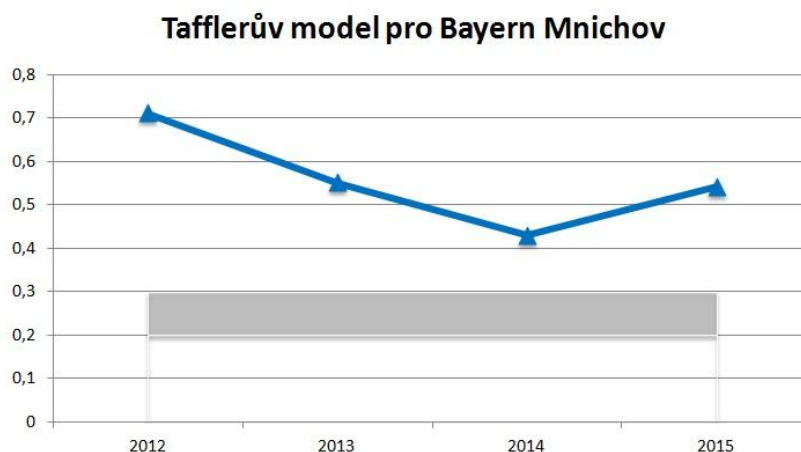
Dalším modelem použitým pro analýzu bylo Altmanovo Z-skóre. Bayern Mnichov dosáhl uspokojivých výsledků i v tomto ukazateli. Opět nejlepšího výsledku dosáhl za rok 2012, konkrétně hodnoty 3,666 znamenající uspokojivou finanční situaci. V roce 2013 2,757 a 2014 čísla 2,178. To jsou hodnoty v tzv. „šedé zóně“ vyznačující se nevyhraněnými výsledky. Do pozitivního světla se opět vrátil v roce 2015, a to na hodnotu 3,188.



Graf č. 2: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Bayern Mnichov (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1.3 Aplikace Tafflerova modelu na Bayern Mnichov

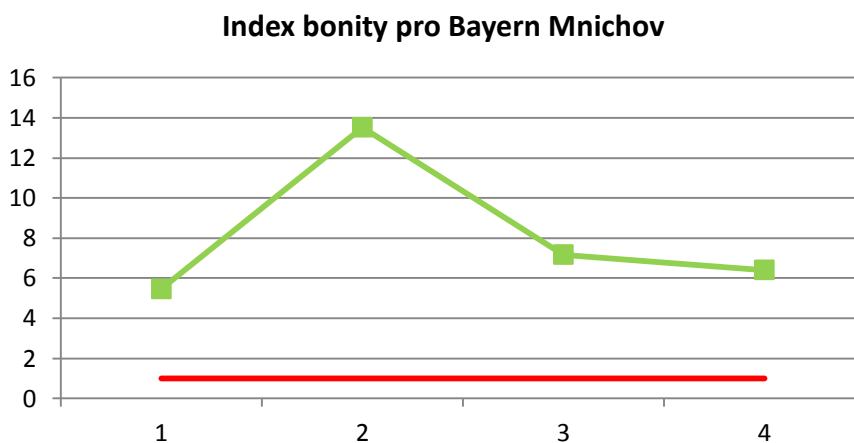
Tafflerův model předpovídá pravděpodobnost bankrotu, všechny výsledky nad hranicí 0,3 znamenají malou pravděpodobnost. Naopak pod hranicí 0,2 pak vysokou ohroženost bankrotem. Bayern Mnichov je svými dosaženými hodnotami 0,711; 0,551; 0,430 a 0,541 v bezpečné zóně, neohrožován krachem.



Graf č. 3: Vývoj Tafflerova modelu pro Bayern Mnichov (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1.4 Aplikace Indexu bonity na Bayern Mnichov

Index bonity je dalším indexem hodnotícím finanční situaci. Klub z Bavorska vyšel z tohoto hodnocení opět velmi dobře. Pro rok 2012 dosáhl na 5,457, nejlépe si vedl z tohoto pohledu v 2013, kdy se číslo vyšplhalo až na 13,526. V dalších dvou letech pak vycházejí hodnoty 7,173 a 6,408. Po celé sledované období se klub nachází nad červenou hranicí a zároveň dosahuje čísel vyšších než 3. To je podle hodnotící stupnice dokonce extrémně dobrá situace.



Graf č. 4: Vývoj Indexu bonity pro Bayern Mnichov (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2 Borussia Mönchengladbach

Borussia Mönchengladbach je jediným oficiálním vlastníkem domácího stadionu Borussia Park. (Stadion im Borussia-Park – World of Stadiums, 2016)

Borussia Mönchengladbach si účast v první německé lize vybojovala až v roce 2008. Od té doby je již pravidelným účastníkem. V sezóně 11/12 nastoupila Borussia do dvou soutěží, a to do 1. Bundesligy, kde skončila celkově na 4.místě, a do Německého poháru., kde se probojovala až mezi poslední čtyři týmy.

V následujícím roce nastoupila ještě do Evropské ligy i do bojů o účast v Lize mistrů. V soutěži UEFA skončilo její vystopění ve skupině, v prvním kole play-off o participaci v Lize mistrů prohrála Borussia s Dynamem Kyjev. V předchozí sezóně nebyly zaznamenány transfery, jejichž částky by se pohybovaly v desítkách milionů eur. To si Borussia vynahrádila až v sezóně 2012/2013. Za 15 mil. eur přibyl do kádru Luuk de Jong z Twente, za dalšího 8,5 milionu Švýcar Granit Xhaka. Za kolik Borussia nakoupila, za to také prodala. Do Borussia Dortmund odešel Marco Reus dokonce za 17,5 milionu. Do dalšího velkoklubu, Bayernu Mnichov, odešel Brazilec Dante (4,5 mil. Eur). V Bundeslize však skončila až na 8.místě, takže neměla právo nastoupit do bojů v evropských klubových soutěžích.

Pro rok 2013/2014 tak byla Borussia opět jen účastníkem bundesligy a Německého poháru. Konečným pátým místem si vymohla účast v play-off o Evropskou ligu UEFA. V létě nakoupila hráče v za celkovou sumu 7,5 miliónů eur. Prodala zhruba za 1,7 milionu. (Transfermarkt Bor. Mönchengladbach – alle Transfers – kicker, 2016)

Úspěšně přešla přes play-off zápasy o Evropskou ligu, její účast však netrvala dlouho, mezi 16 nejlepších týmů se nedostala. Posun přišel v 2014/2015 v německých soutěžích. V 1. Bundeslize skončila na bronzové příčce, v domácím poháru prošla až do čtvrtfinále. (Verein – Borussia Mönchengladbach, 2016)

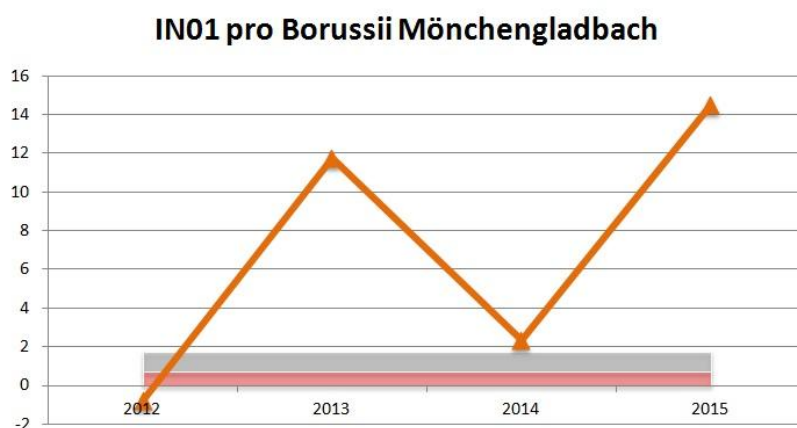
Tabulka č. 7: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Borussia Mönchengladbach ve všech sledovaných letech

Mönchengladbach	2012	2013	2014	2015
IN01	-0,797	11,734	2,353	14,524
Index bonity	-5,093	34,126	1,737	16,088
Altmanovo Z-skóre	0,699	1,666	1,02	1,844
Tafflerův model	0,004	0,881	0,194	0,821

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2.1 Aplikace IN01 na Borussia Mönchengladbach

Schopnost tvořit přidanou ekonomickou hodnotu byla v případě Borussie ve sledovaném čtyřletém období velmi nevyrovnaná. Pro rok 2012 nabyl IN01 hodnoty záporné, přesně -0,797, což značí, že podnik spěje k bankrotu. V dalších třech letech však vždy překročil mezní hodnotu 1,77. V roce 2013 vyletěl strmě vzhůru až na hodnotu 11,734. V 2014 je výsledným číslem 2,353 a do 2015 opět prudce vzrostl na 14,524.

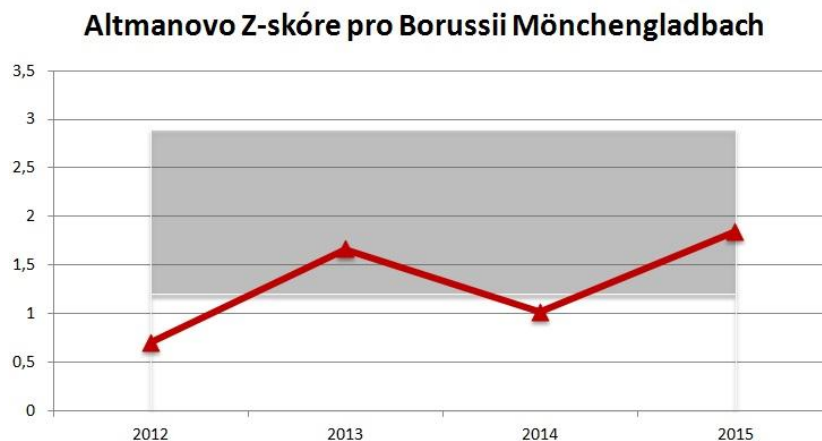


Graf č. 5: Vývoj ukazatele IN01 pro Borussia Mönchengladbach (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2.2 Aplikace Altmanova modelu na Borussia Mönchengladbach

Hodnoty Altmanova bankrotního modelu nabývají hodnot 0,699; 1,666; 1,02 a 1,844. Ve dvou případech tak nedosahují hodnoty ani 1,2, což znamená, že firma je ohrožena

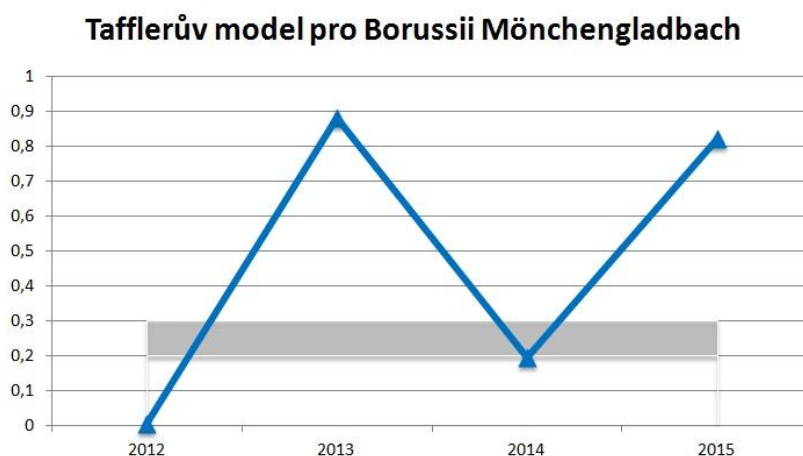
vážnými finančními problémy. Zbývající dvě pak leží v zóně neurčitých výsledků. Z pohledu Altmana tak Borussia balancuje na hraně finančních problémů.



Graf č. 6: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Borussia Mönchengladbach (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2.3 Aplikace Tafflerova modelu na Borussia Mönchengladbach

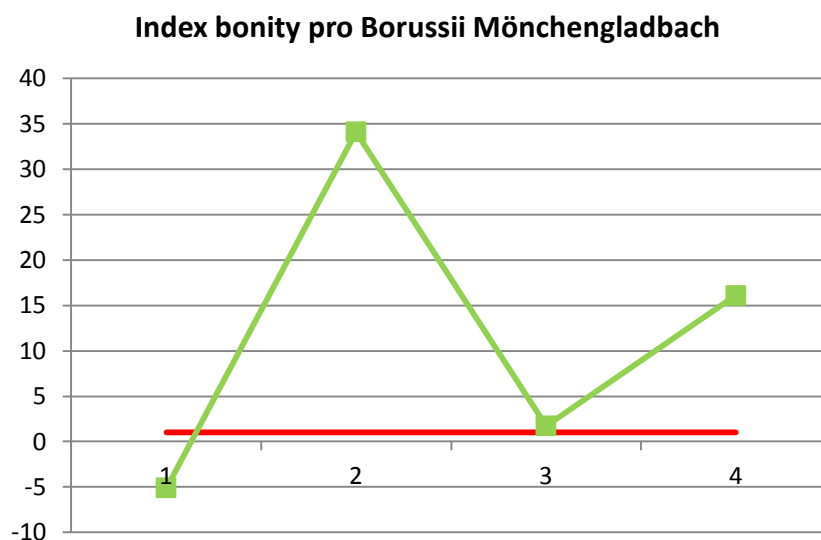
Pro Tafflerův model jsou stěžejní dvě hodnoty, a to 0,2 a 0,3. Je-li výsledek menší než 0,2, pak je podnik ohrožen úpadkem. V roce 2012 je hodnota pro Borussia jen těsně nad nulou. V roce 2014 je těsně pod ní, 0,194. V lichých letech 2013 a 2015 má hodnoty vyšší než 0,8. Je tak mimo ohrožení.



Graf č. 7: Vývoj Tafflerova modelu pro Borussia Mönchengladbach (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2.4 Aplikace Indexu bonity na Borussia Mönchengladbach

Co se týče čísel Indexu bonity, vybrala si Borussia velmi pestrá škálu. V roce 2012 je hodnota záporná, značící extrémně špatnou finanční situaci. V roce 2013 je pak hodnota 34,126 – ta je výsledkem podniku, který je na tom naopak extrémně dobře. Pro rok 2014 spadla na průměrných 1,737. Pro 2015 je zas na extrémně dobrých 16,088.



Graf č. 8: Vývoj Indexu bonity pro Borussia Mönchengladbach (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3 Schalke 04

Je vlastníkem a provozovatelem Veltins Areny, gelsenkirchenského fotbalového stánku. (Schalke 04 – Schalke04.de, 2016)

Schalke v sezóně 2011/2012 nastoupilo v 1. Bundeslize, Německém poháru a Evropské lize. Vzhledem k tomu, že se celkově umístilo v nejvyšší německé soutěži na 3.místě, otevřelo si dveře do Ligy mistrů na příští rok. Do kádru Schalke přibylo 6 hráčů, 9 zas bylo prodáno. Nejzajímavějším transferem byl odchod brankáře Manuela Neuera do Bayernu Mnichov za částku 26 miliónů eur.

V prosinci 2012 vyměnil Jens Keller Huuba Stevensse v roli hlavního trenéra. Keller dovedl Schalke až na konečné 4.místo v domácí soutěži a do osmifinále v Lize mistrů. Převažoval spíše výprodej hráčů než jejich nákup.

V sezóně 2013/2014 pokračoval v práci u týmu Jens Keller, tentokrát ho dovedl až na bronzovou příčku v Bundeslize a opět mezi nejlepších 16 týmů v nejslavnější evropské soutěži klubů. Během přestupního období Schalke výrazně posilovalo kádr. Nejdražším nákupem byl transfer Kevina Prince Boatenga z Milána za 10 miliónů eur. Za částku 8 miliónů přišel Ádám Szalai a necelé 3 milióny investovali do příchodu Goretzka a Clemense. Z prodeje hráčů utržili výrazně nižší částky, nejdražším prodaným byl José Manuel Jurado do Spartaku Moskva (3 milióny eur). Za 2,5 miliónu eur odešel Teemu Pukki do Celticu. Další odchody proběhly v řádech statisíců eur. (Schalke 04 (Německo) přestupy – posily a oslabení, přestupy v Schalke 04 (Německo), 2015)

Ve fotbalovém roce 2014/2015 mělo Schalke jistotu účasti v základní skupině Ligy mistrů. Nákup hráčů byl o mnoho skromnější, zato prodej zajistil kladnou bilanci. Za 6 miliónů eur odešel Ádám Szalai do Hoffenheimu. Za další dva milióny odešli Papadopoulos a Hofmann. Plus několik dalších hráčů, částky za ně ale byly již nižší. (Schalke 04 – Schalke04.de, 2016)

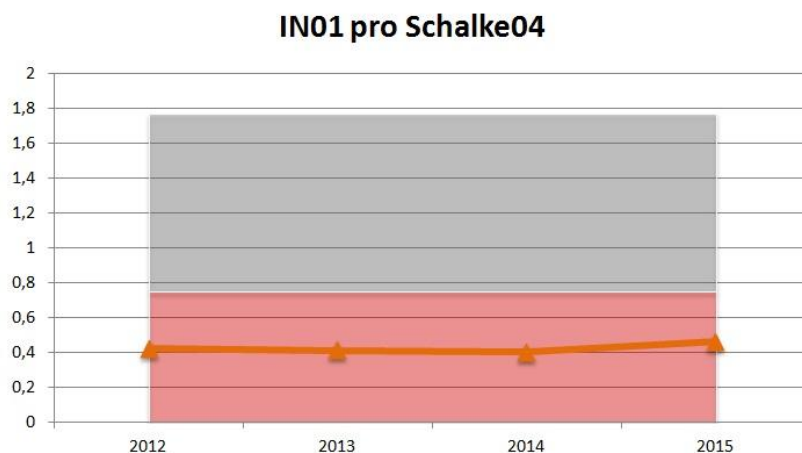
Tabulka č. 8: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Schalke04 ve všech sledovaných letech

Schalke04	2012	2013	2014	2015
IN01	0,422	0,412	0,4	0,463
Index bonity	9,035	8,494	7,286	8,018
Altmanovo Z-skóre	0,2	0,211	0,173	0,208
Tafflerův model	0,178	0,184	0,173	0,188

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.3.1 Aplikace IN01 na Schalke04

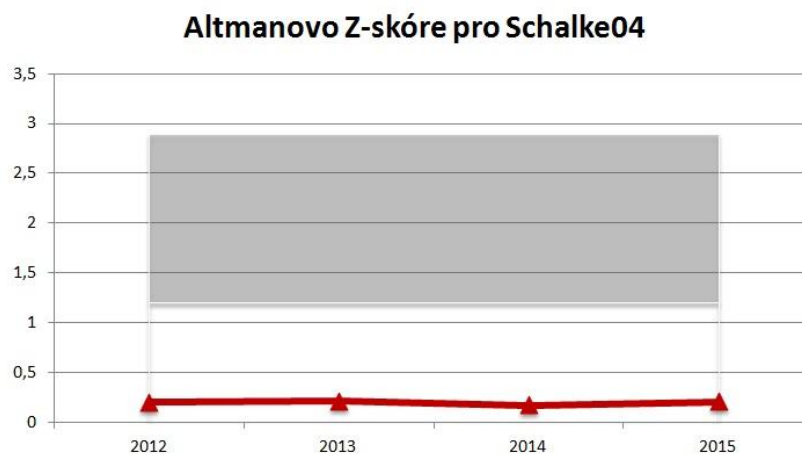
Hodnoty IN01 pro Schalke04 se mezi lety vyznačují velkou vyrovnaností. Všechny se pohybují kolem čísla 0,4. Bohužel všechny také leží pod hranicí 0,75 a IN01 tak vypovídá o Schalke04 jako o klubu dlouhodobě spějícímu k bankrotu.



Graf č. 9: Vývoj ukazatele IN01 pro Schalke04 (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3.2 Aplikace Altmanova modelu na Schalke04

Stejný výsledek pro Schalke04 má i dosazení dat do Altmanova vzorce. Hodnoty 0,2; 0,211; 0,173 a 0,208 značí vážné finanční problémy. Jak je z grafu č. 10 rozpoznatelné, výsledky Schalke04 nedosahují ani do „šedé zóny“.

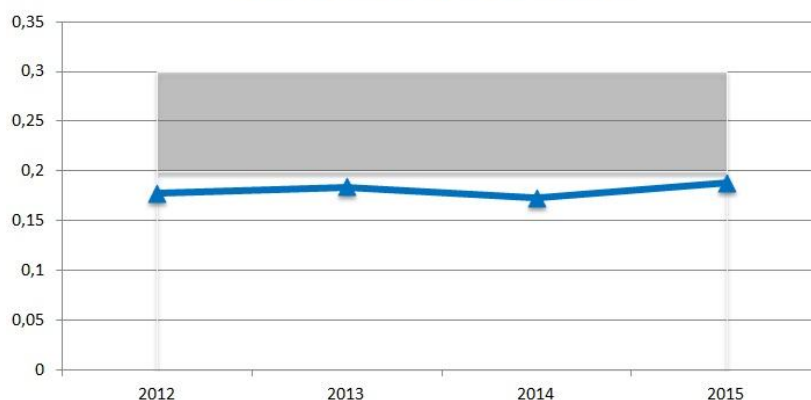


Graf č. 10: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Schalke04 (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3.3 Aplikace Tafflerova modelu na Schalke04

Číslo 0,2 je rozhodujícím mezníkem pro upadající podniky. Hodnoty Schalke 0,178; 0,184; 0,173 a 0,188 jsou těsně pod tou hranicí. I Tafflerův model se shoduje s dvěma předchozími, že bankrot je pro německý tým reálným nebezpečím.

Tafflerův model pro Schalke04

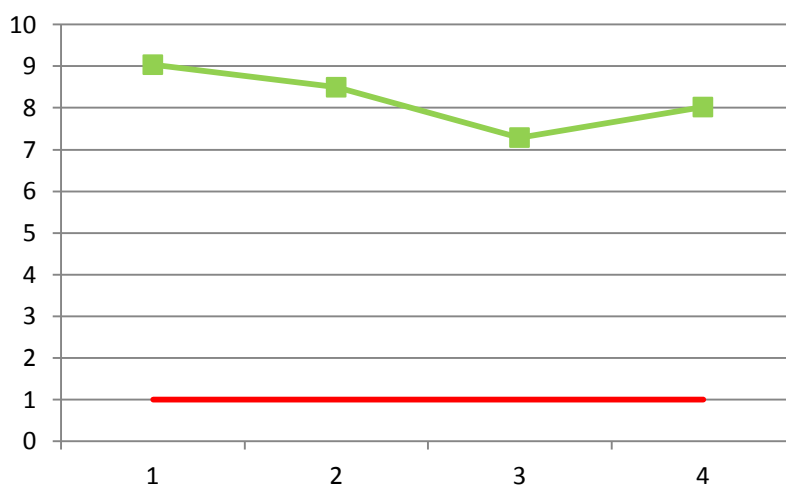


Graf č. 11: Vývoj Tafflerova modelu pro Schalke 04 (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3.4 Aplikace Indexu bonity na Schalke04

Zarážející jsou tak výsledky Indexu bonity. Jak je patrné z grafu č. 12, pro všechny sledované roky jsou vysoko nad hranicí označující finanční problémy.

Index bonity pro Schalke 04



Graf č. 12: Vývoj Indexu bonity pro Schalke04 (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.4 Juventus Turín

Sezóna 2011/2012 byla nastartována příchodem nového trenéra, bývalého hráče Juventusu, Antonia Conteho. Doposud tým Juventusu nastupoval k domácím zápasům na stadionu Stadio delle Alpi. To v roce 2003 odkoupil a začal s rekonstrukcí. Po dobu

přestavby mu bylo domovem stadio Olimpico. V listopadu 2011 přišlo na řadu stěhování, poté co bylo znovuotevřeno Stadium Juventus. Nový fotbalový stánek je jedním ze tří v Itálii, který je vlastněn přímo klubem. (Stadium & Museum – Juventus.com, 2016)

V této sezóně dokázal Juventus Serii A vyhrát s náskokem 4 bodů na druhý Inter Milán. V Italském poháru se pak dostal až do finále, kde ale podlehl týmu z Neapole.

Tým také nakoupil nové posily v sumě celkem 94 miliónů eur. Na soupisku přibyla jména jako Mirko Vučinič, Andrea Pirlo, Arturo Vidal nebo Alessandro Matri. Naproti tomu odprodal hráče v celkové částce za 21 miliónů, mezi nimi byli Mohamed Sissoko, Ciro Immobile nebo Sebastian Giovinco.

Následující rok 2012/2013 byl opět úspěšný na sportovní výsledky. Juventus obhájil vítězství v nejvyšší domácí soutěži. V Italském poháru se proboujel do semifinále, v utkání o italský Superpohár zvítězil. V tomto roce nastoupil tým Turína i do Ligy mistrů, tam jeho cesta skončila ve čtvrtfinále na kopačkách hráčů z mnichovského Bayernu.

I v tomto roce převážila částka vložená do nákupu hráčů nad jejich prodejem. Necelých 55 miliónů investovali do příchodu Giovinca, Cácerese a dalších. Příjmy z prodeje Elja, Krasiče a spol. dali dohromady jen 21 mil.

V dalším fotbalovém roce dokázali hráči Juve získat třetí domácí titul v řadě. V Lize mistrů skončila jeho vystoupení již ve skupině, dostal tak možnost bojovat v nižší klubové soutěži UEFA, tam došel až do semifinále. Za noř příchodí hráče utratil „pouhých“ 23 miliónů eur. Tentokrát z pohledu transferů hráčů převýšily příjmy nad výdaji o 3,75 mil.

A konečně sezóna 2014/2015. Zisk domácího double (tj. vítěz Serie A i Italského poháru) q účast ve finále Ligy mistrů. Vrchol na berlínském stadionu zvládl lépe tým FC Barcelona a další trofej tak pro prohře 1:3 Juventus nepřipsal. Opět si dovolili utrácet. Koupili posily za 34 miliónu. Tuto částku však z velké části tvořila cena Álvara Morata, 20 miliónů eur. Příjem z odchodu hráčů činil necelých 15 miliónů. Průměrná návštěvnost diváků na domácích zápasech činila v této úspěšné sezóně 38 tisíc diváků. (Return to success – Juventus.com, 2016)

Tabulka č. 9: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Juventus Turín ve všech sledovaných letech

Juventus Turín	2012	2013	2014	2015
IN01	-0,04	0,77	0,432	0,91
Index bonity	-0,247	0,669	0,121	1,068
Altmanovo Z-skóre	0,42	0,961	0,554	0,893
Tafflerův model	0,095	0,121	0,206	0,346

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4.1 Aplikace IN01 na Juventus Turín

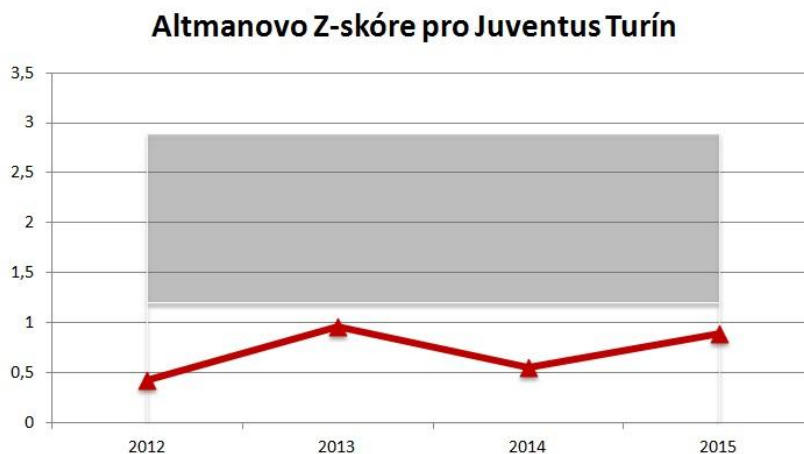
Podle výsledků modelu IN01 byl v prvním roce měření Juventus Turín podnikem směřujícím k úpadku. V roce 2013 ale již překonal kritickou hranici 0,75, a tak i nejméně ohrožený. Pro 2014 spadl na hodnotu 0,432, zpět do nebezpečného pásma. 2015 se ale vrátil zpět vzhůru, a to ještě výše než v roce 2013, na 0,910. Ve sledovaném období tak nejvýše umístěný tým italské ligy osciluje kolem hranice úpadku a „šedé zóny“.



Graf č. 13: Vývoj ukazatele IN01 pro Juventus Turín (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.4.2 Aplikace Altmanova modelu na Juventus Turín

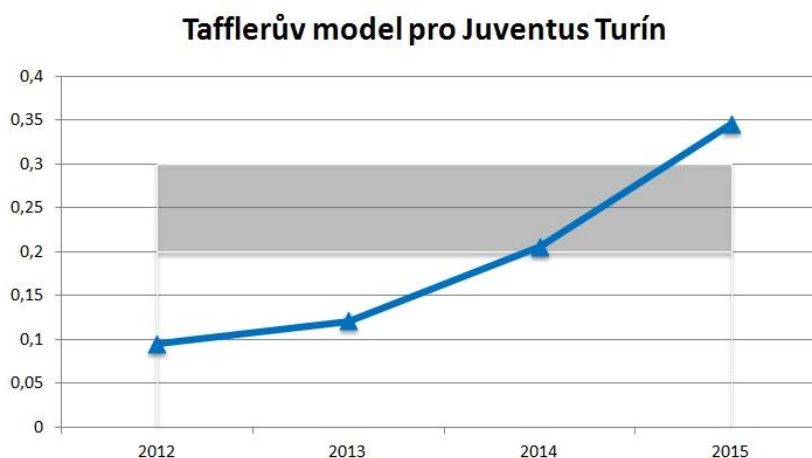
Výsledky Altmanova bankrotního modelu (0,42; 0,961; 0,554 a 0,893) se jednoznačně ve všech letech shodují na faktu, že Juventus Turín dlouhodobě spěje k úpadku. Ani v jednom z měřených let se nepřehoupl přes hranici 1,2, která značí počátek pásma nevyhraněných výsledků.



Graf č. 14: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Juventus Turín (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.4.3 Aplikace Tafflerova modelu na Juventus Turín

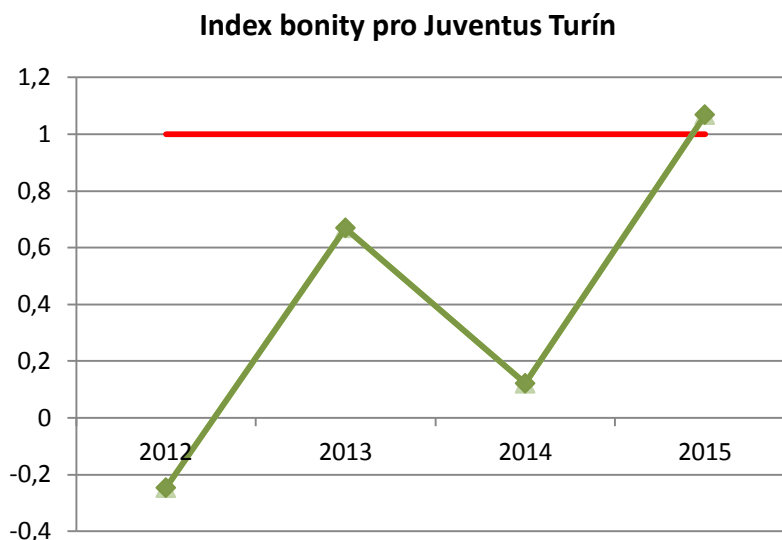
Z čísel po aplikování Tafflerova modelu je zřejmý vývoj pozitivním směrem. V letech 2012 a 2013 je jeho výsledná hodnota v zóně ohrožení krachem. Pro rok 2014 se posunula na 0,206, tzn. že „vkročila“ do neurčité zóny. A konečně v 2015 vystupuje ze stínu nebezpečí úpadku.



Graf č. 15: Vývoj Tafflerova modelu pro Juventus Turín (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.4.4 Aplikace Indexu bonity na Juventus Turín

Podle vzorce Indexu bonity se Juventus Turín zpočátku nachází ve špatné situaci, poté přechází do oblasti vymezující určité finanční problémy. Pro 2015 hlásí již situaci dobrou.



Graf č. 16: Vývoj Indexu bonity pro Juventus Turín (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.5 Lazio Řím

Zázemím je pro Lazio Stadium Olimpico. Ten je však ve vlastnictví italského národního olympijského výboru. (S.S. Lazio | Tickets and stadium | Stadium and regulations, 2016)

V sezóně 2011/2012 skončilo Lazio na celkovém 4.místě v italské Serii A. V domácím poháru skončilo mezi nejlepšími osmi týmy. Nastoupil také do evropské klubové soutěže UEFA. Tam po úspěšně zvládnuté skupině skončil v prvním kole play-off po prohře s Atletikem Madrid. Před sezónou přibyli do kádru hráči v hodnotě 23 miliónů eur, mezi nimi byl i Miroslav Klose, Djibril Cissé nebo Federico Marchetti. Před sezónou uzavřeli obchody o odchodu hráčů za 14 mil. Ještě během toho roku odešel Cissé za další 4 miliony.

Pro rok 2012/2013 přišel do týmu nový kouč Vladimír Petkovič. V Serii A skončilo Lazio až na konečném 7.místě. To si ale plně vynahradili v Italském poháru, který dokázali vyhrát. Dokonce i v Evropské lize se dokázali dostat dále než v předešlém

roce, až mezi osm nejlepších. Výměny hráčů v tomto roce spočívali především na smlouvách o hostování. Jediným nákladem na posílení týmu byli 4 miliony eur za Cianiho z Bordeaux. (Lazio Roma » Transfers, 2015)

V sezóně 13/14 nepřišly žádné výrazné výsledky. Ještě během sezóny byl Petkovič v trenérském křesle nahrazen Edoardem Rejou. V Serii A to nestačilo na lepší než devátou pozici. V Italském poháru prohráli již ve čtvrtfinále, v Evropské lize UEFA v prvním kole play-off. Lazio tak přišlo o možnost nastoupit v některé z evropských klubových soutěží.

Před dalším fotbalovým rokem se tak rozhodli znovu investovat do posílení týmu v hodnotě 13 milionů eur. Pak dokázali napravit neuspokojivé výsledky z roku předchozího. V domácí nejvyšší soutěži skončil na bronzové pozici, v poháru přišla prohra až ve finále. (S.S. Lazio | Club | History, 2016)

Tabulka č. 10: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Lazio Řím ve všech sledovaných letech

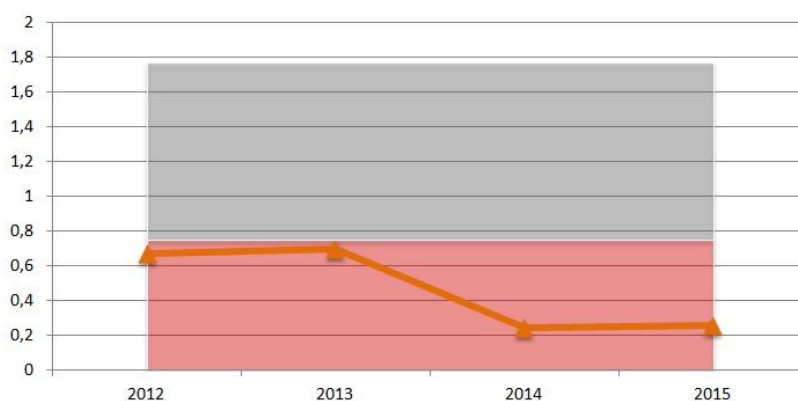
Lazio Řím	2012	2013	2014	2015
IN01	0,671	0,693	0,242	0,257
Index bonity	0,494	0,479	0,195	0,167
Altmanovo Z-skóre	0,709	0,898	0,744	0,713
Tafflerův model	0,189	0,214	0,173	0,172

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.5.1 Aplikace IN01 na Lazio Řím

Italský vicemistr se z pohledu výsledků modelu IN01 drží po celou dobu zkoumání v červeném poli vymezujícím ohrožení podniku krachem.

IN01 pro Lazio Řím

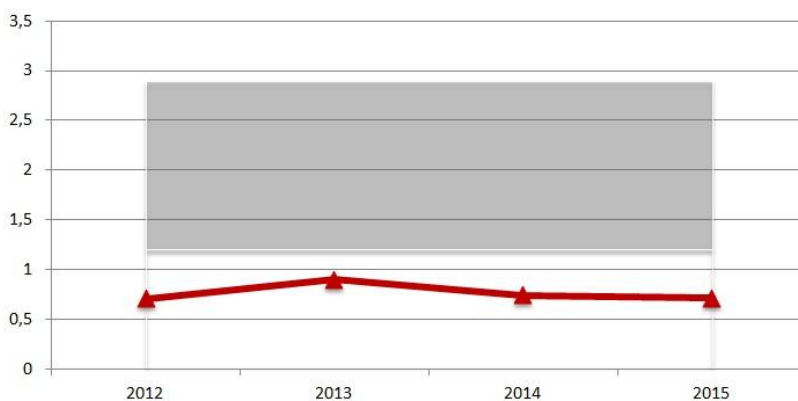


Graf č. 17: Vývoj ukazatele IN01 pro Lazio Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.5.2 Aplikace Altmanova modelu na Lazio Řím

Negativní předpoklady o budoucnosti Lazia Řím podávají i výsledky Altmanova modelu, ani v jednom z let nepřekročil jeho výsledek kritickou hranici 1,2.

Altmanovo Z-skóre pro Lazio Řím

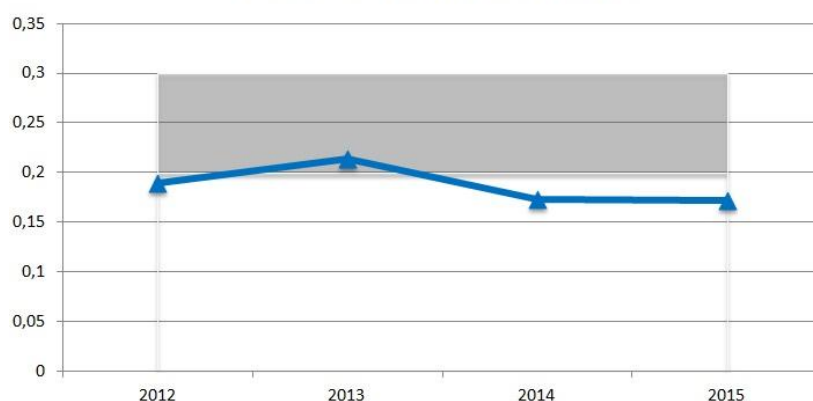


Graf č. 18: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Lazio Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.5.3 Aplikace Tafflerova modelu na Lazio Řím

Ve shodě s předchozími dvěma modely je i vzorec dle Tafflera. Jediným rokem, kdy se klub dostal z bezprostředního ohrožení bankrotem, byl ročník 2013. V letech následujících však hodnoty 0,173 a 0,172 neurčily pozitivnější vyhlídky.

Tafflerův model pro Lazio Řím

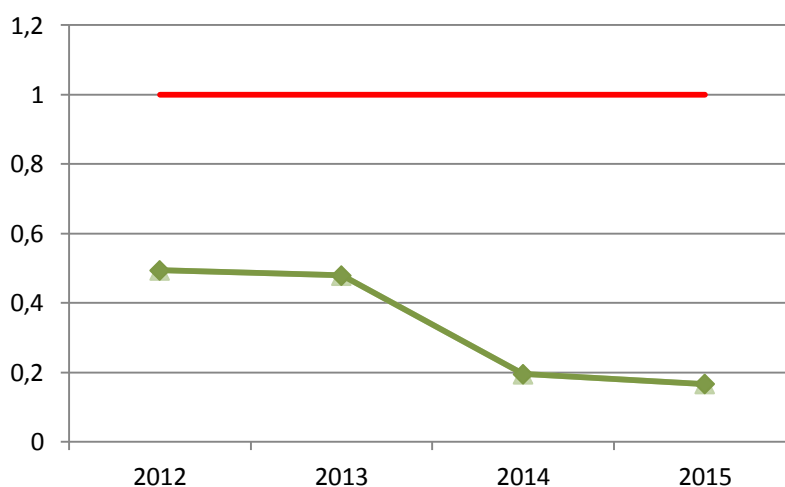


Graf č. 19: Vývoj Tafflerova modelu pro Lazio Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.5.4 Aplikace Indexu bonity na Lazio Řím

V souladu s ostatními výsledky jsou i čísla po aplikaci Indexu bonity. Ta pro všechna léta hlásí určité finanční problémy tohoto římského klubu.

Index bonity pro Lazio Řím



Graf č. 20: Vývoj Indexu bonity pro Lazio Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.6 AS Řím

Je nájemce Stadio Olimpico v Římě, stejně jako jeho městský rival Lazio. (www.asroma.com/en/tickets/stadio-olimpico, 2015)

Před sezónou 2011/2012 se vedení AS rozhodlo neprodloužit kontrakt s dosavadním trenérem a obsadilo do této pozice Luise Enriqueho. 73 miliónů eur dali za příchod hráčů jako Osvaldo, Krkič či Lamela. 15 milionu obdrželi za odchod Vučiniče do Juventusu, 8 milionů od Paris Saint-Germain za Méneze. Výsledky ale nebyly nějak oslnivé, v Serii A skončilo AS na 7.místě, v domácím poháru ve čtvrtfinále a dokonce i hned v prvním předkole Evropské ligy.

Ve sledovaném období však výsledky AS Řím měly vzestupnou tendenci. V 2012/2013 skončil v domácí nejvyšší soutěži na 6.místě a v italském poháru došel až do finále. Nakoupili fotbalisty za 14 miliónů eur. Za 11,5 milionu odešel Destro do italské Genoi.

Do roku 2013/2014 nastupoval tým pod dalším trenérem Rudim Garciou. Pod jeho taktovkou dosáhl tým až na 2.místo konečného pořadí Serie A, a tak si zajistil účast v evropských soutěžích. V italském poháru prohrál ve semifinále s Neapolí. A to i když před sezónou prodal hráče v celkové částce 108 miliónů eur. Nakoupil jen za 4 mil. Nainggolana a Bastose. (www.asroma.com/en/club/history, 2016)

V sezóně 2014/2015 pokračoval v trenérské práci u týmu Garcia. V Serii A tým AS skončil na celkovém 2.místě. V boji o Ligu mistrů prohrál ve třetím předkole. V Evropské lize UEFA se pak přes základní skupinu dostal mezi nejlepších 16 týmů. 57 milionů eur dal za posily týmu jako Manulas, Iturbe, Doumbia a další. Z prodeje hráčů utržil 32 miliónů, největší podíl na tom měl odchod Benatia do Bayernu Mnichov za 26 milionů eur. (AS Roma - Transfers 14/15 | Transfermarkt, 2016)

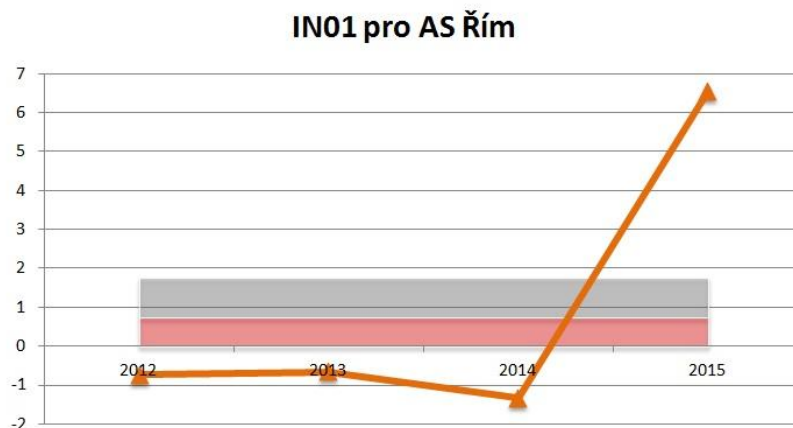
Tabulka č. 11: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro AS Řím ve všech sledovaných letech

AS Řím	2012	2013	2014	2015
IN01	-0,726	-0,656	-1,324	6,554
Index bonity	-1,847	-1,834	-3,037	-1,246
Altmanovo Z-skóre	-0,163	-0,193	-0,633	-0,121
Tafflerův model	-0,562	0,137	0,125	-13,199

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.6.1 Aplikace IN01 na AS Řím

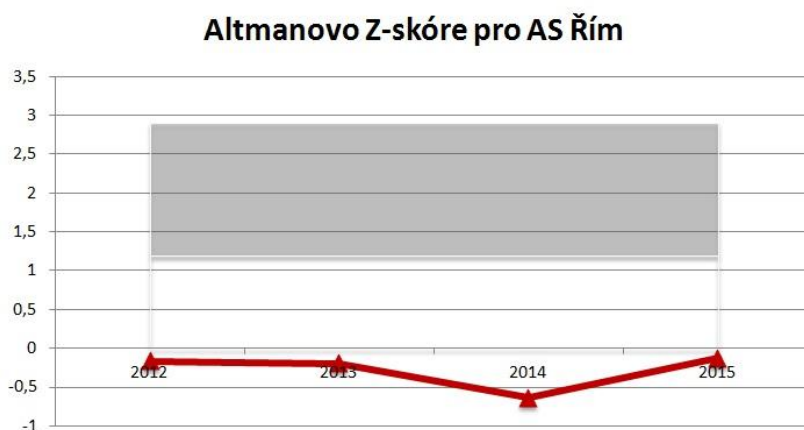
Situace v dalším římském klubu je vzorcem IN01 hodnocena během první tři let měření jako alarmující. Během roku 2015 však vedení klubu bylo schopno dosáhnout takových čísel, které určili výsledek IN01 6,554 – to znamená, že podnik tvoří přidanou ekonomickou hodnotu.



Graf č. 21: Vývoj ukazatele IN01 pro AS Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.6.2 Aplikace Altmanova modelu na AS Řím

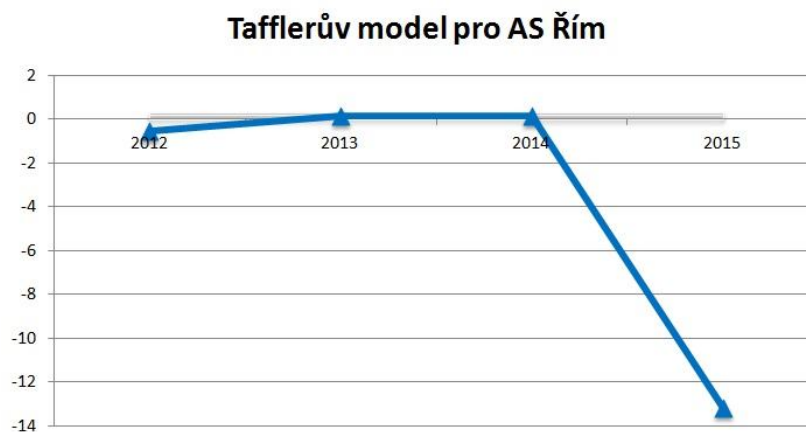
Podle Altmanova Z-skóre je situace vážná ve všech analyzovaných letech, ani jednou se vypočtená hodnota nepřehoupla přes určující hranici 1,2. Klub je tedy ve vážných finančních problémech.



Graf č. 22: Vývoj Altmanova Z-skóre pro AS Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.6.3 Aplikace Tafflerova modelu na AS Řím

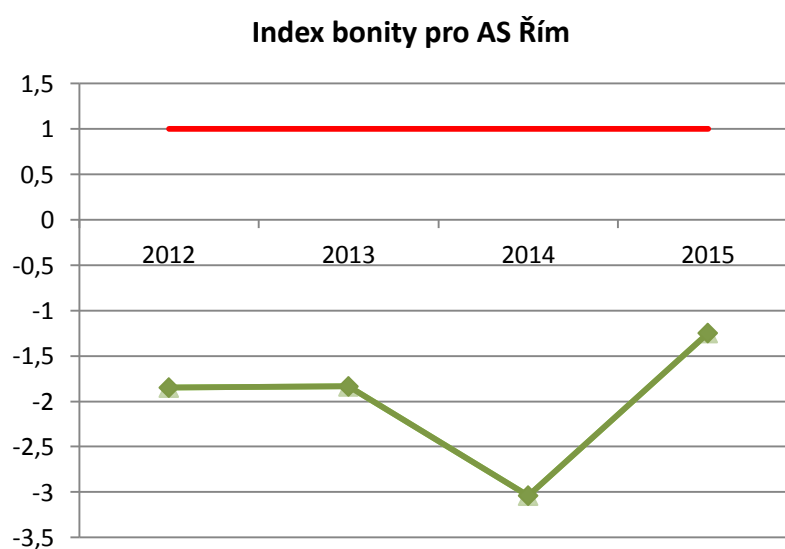
Ani výpočty podle Tafflera neposuzují hospodaření klubu pozitivně. Po celé sledované období se výsledné hodnoty tohoto modelu nacházely pod číslem 0,2. V roce 2015 dokonce klesla až na -13,199.



Graf č. 23: Vývoj Tafflerova modelu pro AS Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.6.4 Aplikace Indexu bonity na As Řím

Ani graf hodnot Indexu bonity nevypovídá o úspěšném finančním vedení klubu. Všechny výsledné hodnoty se nachází hluboko pod červenou linií zvýrazňující spodní hranici dobrých finančních výsledků.



Graf č. 24: Vývoj Indexu bonity pro AS Řím (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Srovnání výsledků klubů v jednotlivých ukazatelích

V této podkapitole jsou výsledné hodnoty všech klubů komparovány navzájem. Ke každému modelu je uvedena souhrnná tabulka výsledků všech aplikovaných modelů v celém sledovaném období 2012-2015.

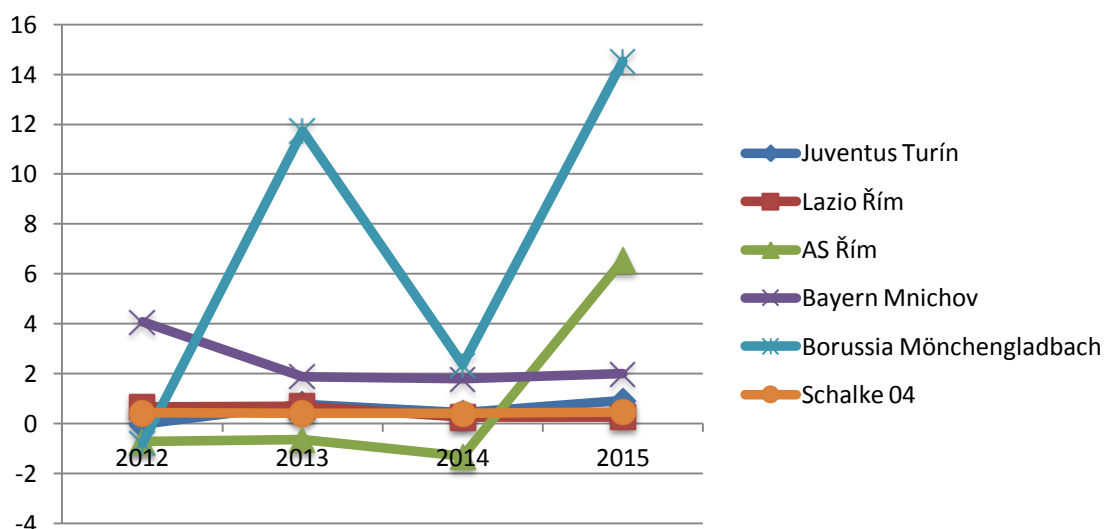
5.2.1 Srovnání v rámci modelu IN01

Tabulka č. 12: Hodnoty ukazatele IN01 pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

IN01	2012	2013	2014	2015
Juventus Turín	-0,04	0,77	0,432	0,91
Lazio Řím	0,671	0,693	0,242	0,257
AS Řím	-0,726	-0,656	-1,324	6,554
Bayern Mnichov	4,077	1,874	1,792	1,989
Borussia Mönchengladbach	-0,797	11,734	2,353	14,524
Schalke 04	0,422	0,412	0,4	0,463

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první byly týmy podrobeny modelu IN01. Pro tento model bylo první kritickou hodnotou číslo 0,75 – nedosahuje-li výsledek klubu na tuto cifru, spěje k bankrotu. Je-li naopak výsledek vyšší než 1,77, podnik tvoří přidanou ekonomickou hodnotu. Všechny hodnoty mezi pak znamenají, že subjekt ani netvoří hodnotu, ale ani nebankrotuje. Jak je demonstrováno v grafu č. 25, maximálních hodnot dosahoval německý tým Borussia Mönchengladbach. Průběh jejích výsledků byl však oproti ostatním velmi nevyrovnaný. Výsledky týmů Lazio Řím, Schalke04 a Juventus Turín mají téměř totožný průběh, po celou sledovanou dobu se drží v rozmezí -0,04 až 0,91. Římské AS v prvních třech letech vykazovalo nejhorší výsledky, pro poslední rok ale poskočilo až na druhé místo. Bayern Mnichov můžeme hodnotit z pohledu tohoto modelu i v porovnání s ostatními jako nejstabilnější, jeho hodnoty nikdy nespadly pod hranici 1,77.



Graf č. 25: Komparace vývoje hodnot ukazatele IN01 (Zdroj: vlastní zpracování)

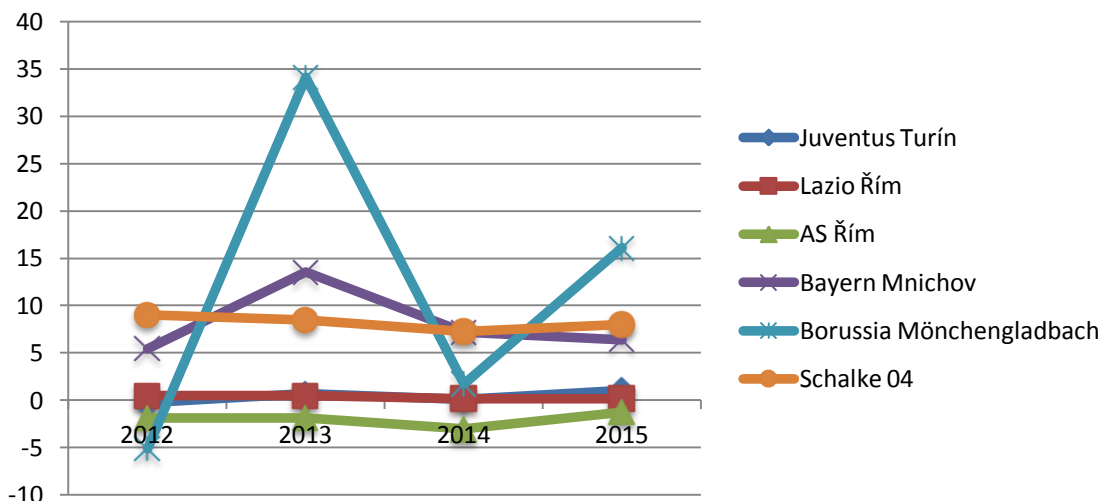
5.2.2 Srovnání v rámci Indexu bonity

Tabulka č. 13: Hodnoty Indexu bonity pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Index bonity	2012	2013	2014	2015
Juventus Turín	-0,247	0,669	0,121	1,068
Lazio Řím	0,494	0,479	0,195	0,167
AS Řím	-1,847	-1,834	-3,037	-1,246
Bayern Mnichov	5,457	13,526	7,173	6,408
Borussia Mönchengladbach	-5,093	34,126	1,737	16,088
Schalke 04	9,035	8,494	7,286	8,018

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u předchozího modelu, tak i Index bonity hodnotí Borussii jako nejnevýrovnanější. Meziroční rozdíly hodnot jsou největší ze všech. Křivky průběhu hodnot Lazia a Juventusu se opět téměř překrývají. Výsledky Schalke04 se ale v tomto případě pohybují výrazně nad nimi a pasují Schalke04 do pozice klubu v extrémně dobré finanční situaci. AS Řím je jako v předešlém případě hodnocen nejhůře co se týče v průběhu celého období let 2012 až 2015. Jeho čísla naznačují situaci velmi až extrémně špatnou. Index bonity tak jako nejlepší hodnotí situaci mnichovského Bayernu. Sice nastal mírný výkyv v roce 2013, šel však pozitivním směrem a německý mistr se může chlubit extrémně dobrým finančním zdravím.



Graf č. 26: Komparace vývoje hodnot Indexu bonity (Zdroj: vlastní zpracování)

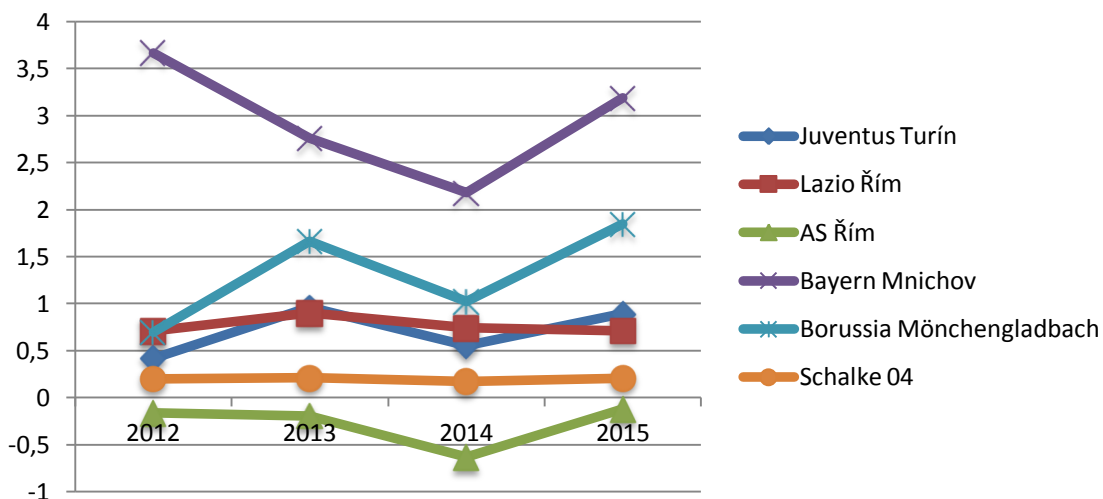
5.2.3 Srovnání v rámci Altmanova Z-skóre

Tabulka č. 14 Hodnoty Altmanova Z-skóre pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Altmanovo Z-skóre	2012	2013	2014	2015
Juventus Turín	0,42	0,961	0,554	0,893
Lazio Řím	0,709	0,898	0,744	0,713
AS Řím	-0,163	-0,193	-0,633	-0,121
Bayern Mnichov	3,666	2,757	2,178	3,188
Borussia Mönchengladbach	0,699	1,666	1,02	1,844
Schalke 04	0,2	0,211	0,173	0,208

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnný graf č. 27 hodnot Altmanova Z-skóre pro všechny kluby naznačuje pořadí týmů v úspěšnosti hodnocení Altmanovým modelem. Poslední šestou pozici zaujal opět klub AS Řím. Sice vyrovnané, ale stále v zóně finančních problémů, jsou výsledky německého Schalke04. I z pohledu třetího modelu si vedení klubů Juventus Turín a Lazio Řím vedou velmi podobně, co se ekonomických výsledků týče. Skokový průběh vykazuje Mönchengladbach i v hodnocení Indexem bonity. A konečně opět na pomyslné první příčce Bayern Mnichov zvýrazněný fialovou linií.



Graf č. 27: Komparace vývoje hodnot Altmanova Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.4 Srovnání v rámci Tafflerova modelu

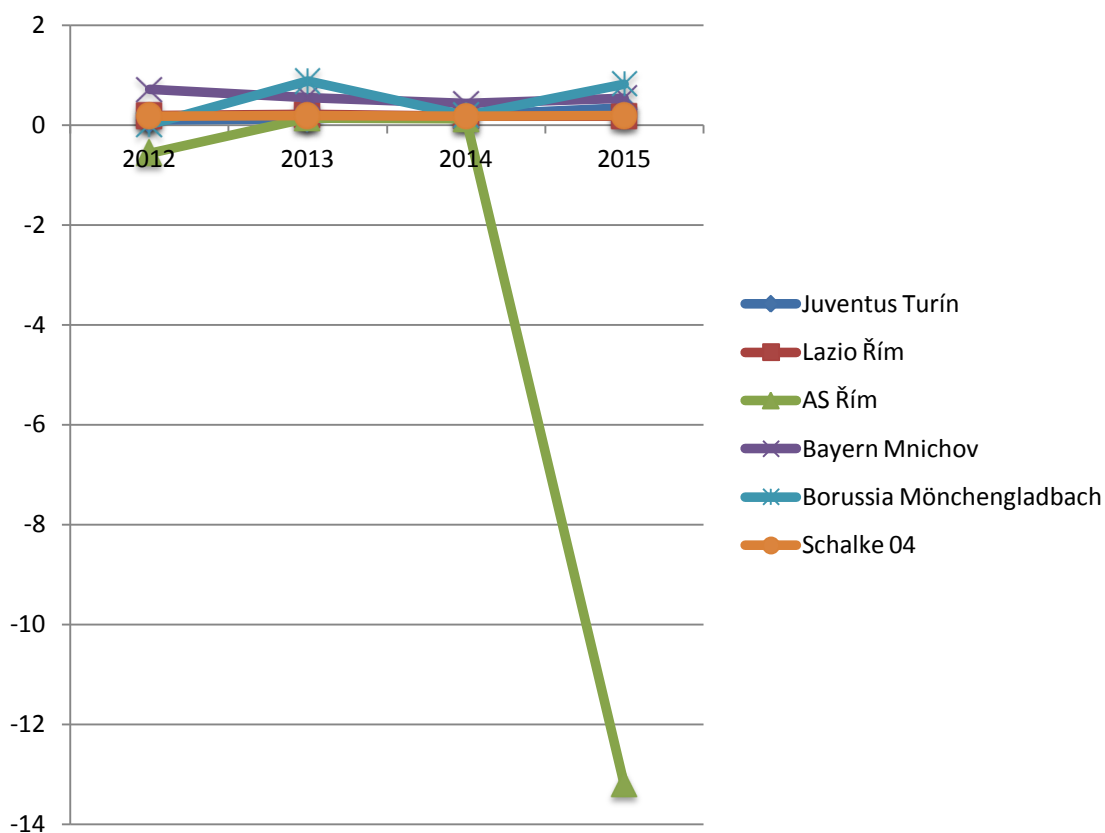
Tabulka č. 15 Hodnoty Tafflerova modelu pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Tafflerův model	2012	2013	2014	2015
Juventus Turín	0,095	0,121	0,206	0,346
Lazio Řím	0,189	0,214	0,173	0,172
AS Řím	-0,562	0,137	0,125	-13,199
Bayern Mnichov	0,711	0,551	0,43	0,541
Borussia Mönchengladbach	0,004	0,881	0,194	0,821
Schalke 04	0,178	0,184	0,173	0,188

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení výsledků používá Taffler dvě určující meze. Všechny hodnoty pod 0,2 znamenají velkou pravděpodobnost bankrotu. Všechny nad 0,3 pak malou pravděpodobnost. I čtvrtý úhel hodnocení přiděluje nejhorší pozici římskému týmu AS. V roce 2015 se jeho výsledek propadl až na -13,199. Schalke04 se od začátku do konce měření pohybuje těsně pod hodnotou 0,2, je tak podle Tafflera stále v nebezpečí úpadku. Lazio Řím je na tom srovnatelně, jen v roce 2013 se dostalo do šedé zóny. Aplikace Tafflerova modelu hodnotí Juventus tentokrát jako lepší, v roce 2015 se dokonce vymanil z ohrožení krachem. Výkyvy mezi léty měření v případě Borussie Mönchengladbach potvrzuje i tento model. Jeden rok je ohrožena úpadkem, v dalším

však hodnota ukazuje velmi malou šanci bankrotu. Vítězem je i v posledním případě klub z Bavorska. Všechny jeho výsledky naznačují dlouhodobou ekonomickou stabilitu.



Graf č. 28: Komparace vývoje hodnot Tafflerova modelu (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve srovnání všech šesti týmů vybraných z účastníků německé a italské nejvyšší fotbalové soutěže je možné konstatovat, že nejlepší finanční výsledky vykazuje klub FC Bayern Mnichov. Ve všech ukazatelích vykazuje nejvyrovnanější výsledky a hlavně nad kritickou hranicí identifikující bankrot.

6 DISKUZE

Diskutabilním tématem z pohledu této práce je určitě pravdivost a ucelenost dostupných dat. Zdroje informací, ze kterých tato analýza vycházela, jsou veřejně dostupné. Je tak otázkou, zda kluby informace nijak nezkreslují. Co se týče elektronických zdrojů dat, je přímo u jejich pramenu připojena poznámka, že mohou být časově opožděna.

Dále je nutno zmínit směrnice Evropské unie o jednotnosti účetnictví a výkaznictví firem. Bez toho by nebyla komparace fotbalových klubů ze dvou různých států vůbec možná. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 29. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS rozebíraná v podkapitole 3.2 této práce by měla být zárukou, že čísla ve výkazech znamenají jednu a tu samou skutečnost a je tak možné je podrobit komparaci.

Výsledky prezentované bakalářské práce ukazují na tendence vést sportovní kluby jako podniky. Převažují tendence, aby se účetnictví pohybovalo v tzv. černých číslech spíše než červených. Výsledky Bayernu Mnichov po aplikaci bonitních a bankrotních modelů potvrdily, že tento klub je i z ekonomického hlediska veden profesionálně a navíc s dobrými výsledky.

7 ZÁVĚR

U každého ze zkoumaných klubů byly zmapovány události jako transfery hráčů a funkcionářů a částky za ně vydané i přijaté. Dále výrazné sportovní výsledky, které jsou v případě evropských klubových soutěží, odměňovány nemalými částkami. Následně byly dohledány všechny potřebné účetní výkazy. Byla použita data pocházející co nejbližše oficiálním zdrojům klubů. Byly to tedy převážně webové stránky klubů, v případě německých týmů pak i národní obchodní rejstřík. Po zaplnění datové matice v tabulkovém procesoru všemi potřebnými čísly mohla proběhnout aplikace bonitních a bankrotních modelů. Z výsledných čísel byly vygenerovány výsledky nejprve pro každý klub jednotlivě, pak i celkově tak, aby bylo možné srovnání vybraných fotbalových klubů v jednotlivých ukazatelích. Všechny dosažené výsledky analýzy jsou prezentovány jak tabelárně, tak pro lepší přehlednost graficky.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení finančního zdraví vybraných klubů jednotlivě a následná komparace jejich výsledků. Pomocí výše zmíněných kroků bylo dosaženo výsledných cifer pro každý z šesti zkoumaných klubů. Již v první polovině analytické části této práce bylo jasné, který z klubů je po ekonomické stránce veden nejlépe. Výsledky všech pěti modelů se shodují na finančním zdraví německého mistra Bayernu Mnichov. Jeho výstupy během celého sledovaného období nenaznačují, že by se blížil k hranici bankrotu. Na opačném pólu našeho žebříčku figuruje tým z Itálie – AS Řím. Jeho výsledky jsou stejně jako v případě týmu z Bavorska vyrovnané, bohužel však leží hluboko v pásmu predikujícím krach v blízké budoucnosti. Avšak na dosah je nový sponzorský kontrakt s čínskými aeroliniemi za 15 milionů eur na sezónu. AS Řím je tak dalším cílem asijských investic do evropského fotbalu a můžeme tak sledovat, zda tato událost pozvedne římské AS výsledkově či ekonomicky.

Finanční výsledky sportovních týmů nejsou uspokojivé, a přesto stále fungují. V této analýze byly komparovány týmy z horních příček národních lig, jejich výsledky v mezinárodních soutěžích jsou také více než uspokojivé, ale ani štědré odměny nevykompenzují jejich výdaje. Bohužel ve výsledku je nutno říci, že fotbalové kluby nehospodaří dobře, bez podpor od sponzorů by nebyly schopné fungovat, a i přes pomoc sponzorů jsou zadlužené. Bayern Mnichov představuje vzorový model i pro ostatní kluby.

SEZNAM LITERATURY

1. RŮŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160s. ISBN 978-80-247-5534-2.
2. KOVANICOVÁ D. a kol. Finanční účetnictví v kontextu světového vývoje. 2.vyd. Praha: Polygon, 1999. 450s. ISBN 80-85967-98-7.
3. BREALEY R.A., MYERS S.C. Teorie a praxe firemních financí. 1.vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992. 971s. ISBN 80-85605-24-4.
4. ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi). 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. 179s. ISBN 80-86419-74-6.
5. SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. 456s. ISBN 80-7169-211-5.
6. KARLÍČEK, M., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255s. ISBN 978-80-247-4208-3.
7. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. 3.vyd. Praha: Carolinum, 2002. 374s. ISBN 80-246-0139-7.
8. HENDL, J. Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 408s. ISBN 80-7367-040-2.
9. REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-3006-6.
10. FEDOROVÁ, A. Účetnictví, studijní materiál pro bakalářský studijní program oboru Daňové poradenství. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 93s. ISBN 978-80-214-3363-2.
11. LANDOVÁ, M. Účetnictví. 2.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004. 144s. ISBN 80-213-1032-4.
12. KOVANICOVÁ, D. Abeceda účetních znalostí pro každého. 13.vyd. Praha: Polygon, 2003. 415s. ISBN 80-7273-084-3.

13. Chlapec z Funchala | Diary of the winners.cz [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-29-06] Dostupné z: <<http://www.diaryofthewinners.cz/?p=2925>>
14. Standards and Interpretations (IFRS as adopted by the EU) – European Commission [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-08] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_en.htm>
15. Regulation on the application of International Financial Reporting Standards (the „IAS Regulation“) – European Commission [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-08] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ias-regulation/index_en.htm>
16. SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 128 s. ISBN 80-7226-562-8.
17. ČERNÁ, A., DOSTÁL, J., SŮVOVÁ, H., ŠPAČEK, E., HUBÁLEK, K. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a.s., 1997. 293 s. ISBN neuveden
18. 330 milionů korun. Fotbalová liga mistrů zvedá odměny za účast – iDNES.cz [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-07-02] Dostupné z: <http://fotbal.idnes.cz/liga-mistru-i-evropska-liga-zvysi-odmeny-za-ucast-f7t-/fot_pohary.aspx?c=A150331_141610_fot_pohary_min>
19. Deloitte Football Money League | Deloitte UK [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-02] Dostupné z: <<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>>
20. HOLEŠOVSKÝ, J. Bakalářská práce: Financování prvoligového fotbalového týmu (modelový rozpočet). Masarykova univerzita v Brně [dokument ve formátu pdf]. 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-04-10] Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/405105/fsps_b/Financovani_prvoligoveho_fotbaloveho_tymu__modelovy_rozpocet_.pdf>
21. ZLÁMALOVÁ, V. Diplomová práce: Srovnávací studie bonitních/bankrotních modelů. Masarykova univerzita v Brně [dokument ve formátu pdf]. 2009. vyd. 2009

[cit. 2016-04-08] Dostupné z:

<<https://theses.cz/id/66g7kl/?lang=en;furl=%2Fid%2F66g7kl%2F>>

22. 2010 to the present – Erlebniswelt [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016- 07-04]

Dostupné z: <<http://fcb-erlebniswelt.de/en/history/hall-of-fame/mile-stones-from-1900-onwards/2010-today/index.php>>

23. History - FC Bayern München AG [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-04]

Dostupné z: <<http://www.fcbayern.de/en/club/allianz-arena/history/>>

24. Stadion im Borussia-Park – World of Stadiums [online] 2016. vyd. 2016

[cit. 2016-07-04] Dostupné z:

<<http://www.worldofstadiums.com/europe/germany/stadion-im-borussia-park/>>

25. Transfermarkt Bor. Mönchengladbach – alle Transfers – kicker [online] 2016. vyd.

2016 [cit. 2016-07-04] Dostupné z:

<<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/vereine/1-bundesliga/2014-15/borussia-mgladbach-15/vereintransfers.html>>

26. Verein – Borussia Mönchengladbach [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-04]

Dostupné z: <[http://www.borussia.de/de/verein-](http://www.borussia.de/de/verein-stadion/verein/verein.html?print=%3F%3F%3F%3Fprint%3D1)

[stadion/verein/verein.html?print=%3F%3F%3F%3Fprint%3D1](http://www.borussia.de/de/verein-stadion/verein/verein.html?print=%3F%3F%3F%3Fprint%3D1)>

27. Schalke 04 – Schalke04.de [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-04] Dostupné z:

<<http://www.schalke04.de/en/stadium-and-tickets/veltins-arena/portrait/page/68--66--.html>>

28. Schalke 04 – Schalke04.de [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-04] Dostupné z:

<<http://www.schalke04.de/en/club/history/milestones/page/155--22--.html>>

29. Schalke 04 (Německo) přestupy – posily a oslabení, přestupy v Schalke 04

(Německo) [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-07-04] Dostupné z:

<<http://www.eurofotbal.cz/kluby/nemecko/schalke-04/prestupy/2011-2012/>>

30. Stadium & Museum – Juventus.com [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-04]

Dostupné z: <<http://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/>>

31. Return to success – Juventus.com [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-05]
Dostupné z: <<http://www.juventus.com/en/club/history-and-mission/history/return-to-success/return-to-success.php>>
32. S.S. Lazio | Tickets and stadium | Stadium and regulations [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-05] Dostupné z: <<http://www.sslazio.it/en/tickets-and-stadium/stadium-and-regulations> >
33. Lazio Roma » Transfers [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-07-05] Dostupné z: <<http://www.worldfootball.net/teams/lazio-roma/2015/6/6/> >
34. S.S. Lazio | Club | History [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-05] Dostupné z: <<http://www.sslazio.it/en/club/history> >
35. www.asroma.com/en/tickets/stadio-olimpico [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-07-06] Dostupné z: < <http://www.asroma.com/en/tickets/stadio-olimpico> >
36. www.asroma.com/en/club/history [online] 2015. vyd. 2015 [cit. 2016-07-06] Dostupné z: < <http://www.asroma.com/en/club/history> >
37. AS Roma - Transfers 14/15 | Transfermarkt [online] 2016. vyd. 2016 [cit. 2016-07-07] Dostupné z: http://www.transfermarkt.co.uk/as-roma/transfers/verein/12/plus/0?saison_id=2014&pos=&detailpos=&w_s=
38. ČERNÁ, Z. Praktický průvodce českými účetními výkazy v německém jazyce 1. vyd. Praha: Zuzana´Shop, 2015. 266 s. ISBN 978-80-905621-2-7.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní členění rozvahy

Tabulka č. 2: Základní struktura výkazu zisku a ztráty při druhovém členění nákladů

Tabulka č. 3: Dostupnost dat zkoumaných fotbalových klubů z různých zdrojů dat

Tabulka č. 4: Komparace dat z různých zdrojů pro Juventus Turín za rok 2014

Tabulka č. 5: Konečný přehled zkoumaných týmů

Tabulka č. 6: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Bayern Mnichov ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 7: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Borussia Mönchengladbach ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 8: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Schalke 04 ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 9: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Juventus Turín ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 10: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro Lazio Řím ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 11: Výsledky všech zkoumaných predikčních modelů pro AS Řím ve všech sledovaných letech

Tabulka č. 12: Hodnoty ukazatele IN01 pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Tabulka č. 13: Hodnoty ukazatele Indexu bonity pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Tabulka č. 14: Hodnoty ukazatele Altmanova Z-skóre pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

Tabulka č. 15: Hodnoty ukazatele Tafflerova modelu pro všechny zkoumané kluby ve všech zkoumaných letech

SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1: Vývoj ukazatele IN01 pro Bayern Mnichov
- Graf č. 2: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Bayern Mnichov
- Graf č. 3: Vývoj Tafflerova modelu pro Bayern Mnichov
- Graf č. 4: Vývoj Indexu bonity pro Bayern Mnichov
- Graf č. 5: Vývoj ukazatele IN01 pro Borussii Mönchengladbach
- Graf č. 6: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Borussii Mönchengladbach
- Graf č. 7: Vývoj Tafflerova modelu pro Borussii Mönchengladbach
- Graf č. 8: Vývoj Indexu bonity pro Borussii Mönchengladbach
- Graf č. 9: Vývoj ukazatele IN01 pro Schalke 04
- Graf č. 10: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Schalke 04
- Graf č. 11: Vývoj Tafflerova modelu pro Schalke 04
- Graf č. 12: Vývoj Indexu bonity pro Schalke 04
- Graf č. 13: Vývoj ukazatele IN01 pro Juventus Turín
- Graf č. 14: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Juventus Turín
- Graf č. 15: Vývoj Tafflerova modelu pro Juventus Turín
- Graf č. 16: Vývoj Indexu bonity pro Juventus Turín
- Graf č. 17: Vývoj ukazatele IN01 pro Lazio Řím
- Graf č. 18: Vývoj Altmanova Z-skóre pro Lazio Řím
- Graf č. 19: Vývoj Tafflerova modelu pro Lazio Řím
- Graf č. 20: Vývoj Indexu bonity pro Lazio Řím
- Graf č. 21: Vývoj ukazatele IN01 pro AS Řím
- Graf č. 22: Vývoj Altmanova Z-skóre pro AS Řím
- Graf č. 23: Vývoj Tafflerova modelu pro AS Řím
- Graf č. 24: Vývoj Indexu bonity pro AS Řím
- Graf č. 25: Komparace vývoje hodnot ukazatele IN01
- Graf č. 26: Komparace vývoje hodnot Indexu bonity
- Graf č. 27: Komparace vývoje hodnot Altmanova Z-skóre
- Graf č. 28: Komparace vývoje hodnot Tafflerova modelu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Datová matice Bayern Mnichov

Příloha č. 2: Datová matice Borussia Mönchengladbach

Příloha č. 3: Datová matice Schalke 04

Příloha č. 4: Datová matice Juventus Turín

Příloha č. 5: Datová matice Lazio Řím

Příloha č. 6: Datová matice AS Řím

Příloha č. 7: Výpis z německého obchodního rejstříku VfL Wolfsburg - Fussball GmbH

Příloha č. 8: Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 29. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS, Kapitola 3 Rozvaha a výsledovka

