

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Ekonomická realita fotbalu v kontextu regulací

Rigorózní práce

Vedoucí rigorózní práce:

doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracoval:

Mgr. Ondřej Karel

Praha, 2025

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

V Praze, dne 17.4. 2025

Ondřej Karel

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce panu doc. PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za vedení a podporu v rámci celého studia na UK FTVS. Speciálně děkuji i kolegům z AC Sparta Praha a z realizačního týmu fotbalové reprezentace za nekonečnou inspiraci a nakažlivost jejich vášně k fotbalu. To největší poděkování patří přátelům a rodině, která mi připravila perfektní podmínky ke zdárnému dokončení studia.

Abstrakt

Název: Ekonomická realita fotbalu v kontextu regulací

Cíle: Hlavním cílem práce je vytvoření publikace, která bude sloužit jako úvod do oblasti fotbalové ekonomie s důrazem na potenciál regulací.

Metody: Výzkum byl proveden kombinací komparace, deskriptivní analýzy a hloubkových interview. Zkoumaným souborem byl celý fotbalový průmysl, přičemž větší pozornost byla věnována českému fotbalu.

Výsledky: Výzkum prokázal složitost vazeb mezi subjekty působícími ve fotbalovém prostředí, vysvětlil ekonomiku fotbalových klubů a představil možnosti regulací. Výstupem získaných dat byla formulace osmi konkrétních doporučení pro český i světový fotbal.

Klíčová slova: fotbal, regulace, FIFA, UEFA, FAČR, LFA, ekonomie fotbalových klubů, licenční řády, fotbalové účetnictví, sportovní politika,

Abstract

Title: The Economic Reality of Football in the Context of Regulatory Frameworks

Objectives: The primary objective of this study is to produce a publication that serves as an introductory overview of football economics, with a particular focus on the role and potential impact of regulatory mechanisms.

Methods: The research employed a mixed-method approach, combining comparative analysis, descriptive methodology, and in-depth qualitative interviews. The scope of analysis encompassed the global football industry, with a specific emphasis on the Czech football sector.

Results: The findings underscore the complexity of interactions among stakeholders operating within the football ecosystem. The study provides a detailed examination of the financial structures of football clubs and explores viable regulatory instruments. Based on the data collected, eight specific policy recommendations were formulated to support the sustainable development of both Czech and international football.

Keywords: football, regulation, FIFA, UEFA, FAČR, LFA, football club economics, licensing regulations, football accounting, sports policy

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíle a úkoly práce	11
3 Metodika práce	13
4 Stakeholdeři fotbalového průmyslu	16
4.1 FIFA	16
4.1.1 Organizační struktura FIFA	16
4.1.2 Strategické cíle FIFA	17
4.1.3 Finance	21
4.1.4 Souhrn	24
4.2 UEFA	25
4.2.1 Organizační struktura UEFA	25
4.2.2 Strategie	26
4.2.3 Finance	28
4.2.4 Souhrn	31
4.3 Fotbal na národní úrovni v ČR – FAČR & LFA	31
4.3.1 Fotbalová asociace České republiky	32
4.3.2 Ligová fotbalová asociace	40
4.3.3 Souhrn	41
4.4 Stakeholdeři moderního fotbalu	42
5 Produkce fotbalových klubů	47
5.1 Vlastníci fotbalových klubů	47
5.2 Cíle fotbalových klubů	51
5.3 Produkt fotbalových klubů	54
5.4 Ekonomika fotbalových klubů	56
5.4.1 Účetnictví fotbalových klubů	56
5.4.2 Příjmy fotbalových klubů	60
5.4.3 Výdaje	70
5.4.4 Přestupový trh	71
6 Intervence do fotbalového průmyslu	74
6.1 Důvody intervencí	75
6.1.1 Finanční aspekty	75
6.1.2 Kulturní aspekty	80
6.1.3 Strategické aspekty	81
6.1.4 Sportovní aspekty	82

6.2 Příklady regulací.....	84
6.2.1 Licenční řády	84
6.2.2 UEFA Financial Fair Play	92
6.2.3 Pravidlo Deutsche Fußball Liga.....	94
6.2.4 Regulace English Football League	95
6.2.5 Fan-Led Review of Football Governance.....	98
6.2.6 Struktura lig a regulace soutěžních řádů	101
7 Diskuze.....	104
8 Závěr.....	107
9 Seznam použitých zdrojů	110

1 Úvod

Kdokoliv se pohybuje v blízkosti fotbalového prostředí, nemohl se vyhnout tvrzení, že se fotbal postupně transformuje z čistého sportu do průmyslu volnočasové zábavy. Toto tvrzení není úplně přesné, neboť tento proces už proběhl a fotbal opravdu funguje jako samostatné odvětví s vlastním ekosystémem tvořeným různými stakeholdery. Právě rostoucí počet stakeholderů a silných subjektů, které prostřednictvím fotbalu naplňují své zájmy, umocňuje potřebu kvalitního řízení. Z tohoto důvodu se autor rozhodl napsat práci deskriptivně-analytického charakteru, jejímž hlavním cílem je vytvoření publikace, která budou sloužit jako úvod do reality v oblasti fotbalové ekonomie a regulací.

Tato rigorózní práce částečně navazuje na autorovu diplomovou práci, ve které se zabýval otázkou, zda by měl být fotbal regulován. Ačkoliv v odpovědích panuje mezi odborníky rozkol (Maguire, 2021; Szymanski, 2019), na základě informací zjištěných ve zmíněné diplomové práci se otázka jeví jako překonaná, neboť dnes je již jisté, že fotbal být regulován musí. Novou otázkou, kterou si musíme klást, je způsob a míra intervencí. V práci bude detailně popsáno, jaké druhy regulací existují a jaké důsledky mohou mít. Zastřešující sportovní organizace mají za úkol najít cestu, která bude ku prospěchu duchu hry při zachování přízně klíčových stakeholderů přispívajících k ekonomické stabilitě fotbalu.

Právě množství subjektů, které přímo či nepřímo zasahují do fungování a rozvoje fotbalu, umocňují komplikovanost vazeb ve fotbalovém prostředí, kvůli čemuž může být pro širokou veřejnost nečitelné. Dávno totiž neplatí, že fotbal je tvořen hráči, kluby a svazy. V souvislosti s fotbalovou hyperinflací, o které teprve bude řeč, rostou potřeby fotbalového průmyslu po vyšších příjmech, což zásadně ovlivňuje chování asociací a klubů směrem k otevírání fotbalového světa subjektům z jiných odvětví.

Jsou to zejména fotbalové kluby, které se musí vypořádávat s vysokými nároky na poli sportovním i finančním. Předpokladem pro úspěch je znalost specifik fotbalového prostředí, které budou v této práci vysvětleny na základě dat i případových studií ze zahraničí. Zejména ekonomika klubů je komplexním tématem, jehož pochopení musí být věnována dostatečná pozornost, a to včetně rozlišování účetních a ekonomických výsledků. Jsou to totiž právě účetní výkazy, které slouží jako podklad pro finanční regulace i oficiální reporting UEFA.

Práci mohou fotbalovým klubům ulehčit zastřešující organizace, jež drží v rukách řadu nástrojů, kterými mohou do fotbalového prostředí intervenovat. Samotné využití těchto nástrojů ovšem skýtá řadu komplikací, neboť téměř každá regulace bývá dvousečná. Zatímco jedné skupině

stakeholderů prospěje, té druhé uškodí. Uvedením této skutečnosti se uzavírá pomyslný kruh témat, které autor pro tuto rigorózní práci zvolil, neboť oblasti **regulací, fotbalových stakeholderů a financování klubů** jsou značně provázané a je vhodné zabývat se jimi v rámci jednoho komplexního výzkumu.

Primární cílovou skupinou, která může z výzkumu těžit, jsou zájemci o obor sportovního managementu, neboť právě oni skýtají příslib správného rozvoje fotbalového prostředí. Doba podnikatelů devadesátých let v českém fotbale pomalu končí a otěže by měla převzít nová generace vystudovaných manažerů. Tato práce má nicméně za cíl obohatit každého, kdo se o fenomén fotbalu zajímá a rád by nahlédl za hranice fotbalového hřiště.

Hlavním přínosem výzkumu je komplexnost práce a zejména širší oblastí fotbalového průmyslu, kterými se autor zabývá. Jednotlivé kapitoly práce by samy o sobě zdaleka nefungovaly. Jejich kombinace a provázanost ale rozplétá spleť vazby moderního fotbalu a ukazuje cestu, kterou by se mohl vydat.

2 Cíle a úkoly práce

Hlavním cílem práce je **vytvoření publikace, která bude sloužit jako úvod do reality v oblasti fotbalové ekonomie a regulací**. Autor si v průběhu práce klade otázky, jak optimalizovat nastavení českého fotbalu a hledá odpovědi v případových studiích ze zahraničí a dalších relevantních zdrojích.

Tato práce má tři dílčí cíle, jejichž splnění podmiňovalo naplnění cíle hlavního. Některé z nich ostatně z hlavního cíle přímo vyplývají. Prvním z nich je **samotná identifikace oficiálních i neoficiálních stakeholderů a jejich motivací**. Zatímco důkladná analýza zastřešujících organizací má za úkol osvětlit motivaci k různým rozhodnutím, výčet neoficiálních stakeholderů vysvětluje šíři a komplikovanost fotbalového odvětví.

V rámci druhého dílčího cíle si práce bere za své **explikaci fungování fotbalových klubů**, a to v co nejhlubším pojetí. Jsou to právě kluby, které nejvíce hýbou fotbalovým světem a je nezbytné obsáhnout všechny oblasti, které v rámci svého komplexního řízení řeší. Jedná se zároveň o předpoklad pro pochopení další kapitoly, jejíž vypracování je předpokladem pro naplnění třetího dílčího cíle: **deskripci intervencí ve fotbalovém prostředí**. Intervence jsou v rámci výzkumu analyzovány, jakožto potenciální nástroje pro vylepšení nedostatků identifikovaných v předchozích dvou částech.

Z podstaty analyticko-deskriptivního charakteru práce vyplývá, že významným přínosem by měl být výzkum zejména pro akademické prostředí. Ostatně studenti sportovního managementu jsou primární cílovou skupinou práce. Ta by mohla sloužit jako zjednodušený vhled do rozmanitého fotbalového prostředí. Sekundární cílovou skupinou jsou běžní fotbaloví fanoušci, kteří mají zájem nahlédnout za oponu fotbalového světa.

Dílčí úkoly práce byly stanoveny následovně v přesně daném pořadí, jehož dodržení mělo zaručit správnou posloupnost činností a hladký průběh výzkumu:

1. Analýza diplomové práce autora
2. Analýza dostupných zdrojů o zkoumané problematice
3. Definování tematického okruhu
4. Stanovení konkrétního tématu
5. Stanovení cíle
6. Stanovení metod
7. Analýza využitelnosti předpokládaného přínosu práce
8. Vytvoření briefu

9. Stanovení posloupnosti úkolů
10. Vytvoření celkové struktury práce
11. Strukturalizace jednotlivých kapitol práce
12. Rešerše první kapitoly
13. Revize struktury první kapitoly
14. Zpracování první kapitoly
15. Rešerše druhé kapitoly
16. Revize struktury druhé kapitoly
17. Zpracování druhé kapitoly
18. Rešerše třetí kapitoly
19. Revize struktury třetí kapitoly
20. Zpracování třetí kapitoly
21. Kontrola celistvosti práce
22. Kontrola naplnění cílů
23. Oprava nedostatků a doplnění potřebných podkapitol
24. Analýza informací získaných ve třech hlavních částech práce
25. Napsání kapitol diskuze a závěr

3 Metodika práce

Začátku výzkumu předcházela fáze předvýzkumu, kterou autor provedl prostřednictvím konzultace o vhodném tématu s doc. PhDr. Janem Šímou, Ph.D. – vedoucím katedry managementu sportu. V návaznosti na konzultaci byl vypracován brief popisující východiska práce, hlavní témata, cílové skupiny a předpokládaný obsah. Vytvoření a schválení briefu umožnilo autorovi průběžně kontrolovat, zda se neodchyluje od původně stanovených cílů.

Pro dosažení vytyčených cílů bylo nezbytné vybrat optimální metody, jejichž provedení ve správné posloupnosti je klíčovým předpokladem pro úspěch výzkumu. Na základě zkušeností z bakalářské a diplomové práce se autor rozhodl využít deskriptivní analýzu, komparaci a částečně i hloubkové rozhovory, provedené autorem v minulosti.

Wright a Noe (1996) definují deskriptivní analýzu jako metodu, jejímž hlavním cílem je identifikace a rozbor přesných dat o jasně definovaných subjektech ve stanovené oblasti. Využití této metody se nabízelo zejména v souvislosti s tím, že dokáže pracovat s veřejně dostupnými daty, které následně zasazuje do kontextu v takové podobě, aby čtenáři jednoduše vysvětlil reálný stav věcí v dané problematice. Deskriptivní analýza proto byla využita v podstatě v každé části této práce. Zatímco v úvodu byla provedena explikace fungování zastřešujících sportovních organizací, v druhé části zjednodušeně popsala jinak obsáhlou problematiku fungování fotbalových klubů. V poslední části zajistila analýza jednotlivých reglementů vytvoření obsáhlého souboru textových dat do takové míry, aby mohly být identifikovány a klasifikovány jejich silné a slabé stránky.

Ať už se jednalo o fungování jednotlivých organizací, nebo využitelnost konkrétních regulací, bylo nezbytné různé objekty zkoumání porovnávat. Komparace získaných dat tak byla pro tuto práci zcela nezbytná. Porovnání různých dat přitom probíhalo v odlišných podobách. Autor v průběhu práce srovnával fungování jednotlivých organizací, jejich financování v různém období i názory řídících orgánů s opozičními názory. Objektem komparace byly i různé fotbalové ligy. Právě korelace mezi regulacemi a tvrdými daty v reportu UEFA tvoří značnou část přínosů této práce, neboť bylo možné sledovat, zda konkrétní regulace plní svůj prezentovaný účel. Problémem některých výzkumů může být výběr komparovaného souboru. V této práci se tato hrozba objevila jen u komparace licenčních řádů, neboť vzorek by měl obsahovat různé kvality soutěží při udržení porovnatelnosti s českým fotbalem. Z tohoto důvodu byly k analýze a následné komparaci vybrané licenční řady Nizozemska, Polska a Německa. Nizozemský fotbal byl vybrán, protože dlouhodobě dosahuje vynikajících výsledků

v mezinárodním měřítku, a to zejména v kontextu velikosti země a počtu obyvatel. Nabízelo se proto blíže zaměřit se na způsob, jakým řídicí orgány přistupují k fungování nizozemského fotbalu. Kromě Nizozemska byl pro výzkum relevantní i případ polských regulačních dokumentů, neboť se jedná o geografického souseda s podobnou novodobou historií. Zároveň lze vnímat, že polský fotbal se od českého navzdory kulturní blízkosti v řadě věcí liší. Komparace dat měla za úkol zjistit, zda nedochází k rozdílu na základě lepší práce s fotbalovým průmyslem. Vzorem pro všechny evropské soutěže by podle sportovních úspěchů mohl být německý fotbal. Ačkoliv není možné očekávat, že by mohlo dojít ke zmenšení propasti mezi soutěži, lze využít Německo jako inspiraci.

Třetí zvolená metoda – hloubková interview – vyplynula z diplomové práce autora, v níž měla za cíl identifikovat legitimní doporučení pro zlepšení českých regulací a řádů. Rozhovor, který měl autorovi osvětlit pohled trenérského experta, byl proveden s Jiřím Žilákem, tehdejšími trenérem české fotbalové reprezentace do 17 let, se kterou později toho roku postoupil až do čtvrtfinále UEFA EURO U17. V současnosti plní Žilák roli šéftrenéra kategorií U17, U19 a B-týmu v SK Slavia Praha. Na druhém břehu Prahy našel autor experta pro rozhovor v komerční oblasti. Byl jím Kamil Veselý – ředitel oddělení marketingu AC Sparta Praha. Posledním respondentem byl bývalý fotbalista a člen Výboru SK Olomouc Sigma MŽ, z.s., jehož postřehy přinesly zajímavé propojení mezi managementem a profesionálním hráčem.

Podobně jako u autorovy diplomové práce, i tentokrát byl výzkum částečně inspirován Tracy Crouch (2021), bývalou britskou ministryní sportu, která v rámci dokumentu Fan Led Review of Football Governance kombinovala data získaná z kvantitativního průzkumu mezi fanoušky, z rozhovorů s odborníky a z debat se zástupci vybraných klubů. Tato rigorózní práce nahrazuje rozhovor s fanoušky analýzou dat zveřejněných v účetních výkazech a oficiálních reportech jednotlivých organizací.

Charakteristika souboru

Pro úspěch jakéhokoliv výzkumu je v každém případě zcela zásadní správně definovat výzkumný soubor. Ten je v tomto případě ale velmi široký, neboť výzkum přibližuje fungování celého fotbalového odvětví od zastřešující organizace FIFA až po regulace zabývající se ochranou jednotlivých hráčů. Mezi klíčové objekty zájmu lze nicméně uvést organizace FIFA, UEFA, FAČR, LFA a následně kluby jako takové bez bližší specifikace.

Sběr dat

V souvislosti s návazností na autorovu bakalářskou a diplomovou práci došlo ke sběru dat ve třech různých obdobích, a to v letech 2022, 2024 a 2025. Ve všech obdobích navíc autor preferoval různý typ zdrojů. V roce 2022 těžil zejména z tradice anglických komentátorů a investigativních novinářů zabývajících se fotbalovým zákulisím. Pro diplomovou práci byly stěžejní odborné publikace světově uznávaných autorů v oblasti fotbalové ekonomie společně s licenčními řády národních asociací a hloubkovými rozhovory. Tento výzkum se od minulých liší zejména větším důrazem na oficiální strategické dokumenty světových organizací, analýzou oficiálních reportů UEFA a důrazem na vhodné propojení všech tří výzkumů. Tato práce tak ve svém důsledku těží z více než 120 zdrojů, přičemž drtivou většinu z nich tvoří zdroje cizojazyčné.

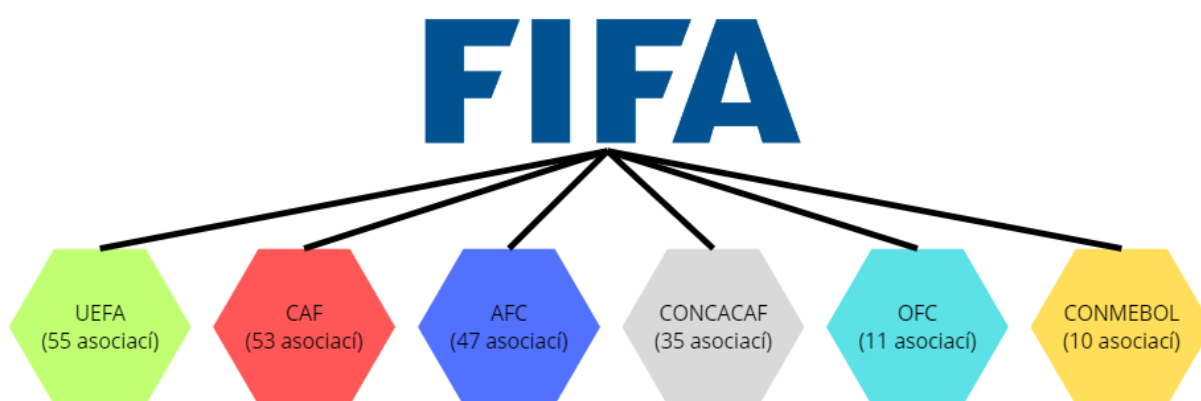
4 Stakeholdeři fotbalového průmyslu

4.1 FIFA

Fédération Internationale de Football Association (dále jen FIFA) byla založena 21. května 1904 v Paříži jako odpověď na potřebu mezinárodní organizace, která by sjednotila pravidla a koordinovala fotbalové odvětví napříč státy a kontinenty. Právě jednotný postup byl pro rozvoj fotbalu zásadní, neboť na všech kontinentech už existovaly první kluby téměř dvě desetiletí a odlišnosti v pravidlech by tříštily jednotu sportu. Vedoucí postavení si FIFA upevnila v roce 1905 po připojení Anglie, která byla považována za hlavní centrum rozvoje fotbalu (Pouliopoulos & Georgiadis, 2021).

4.1.1 Organizační struktura FIFA

V současnosti už o vůdčí roli FIFA nikdo nepochybuje. Aktuálně pod sebou sdružuje šest kontinentálních federací, které sice mají značnou autonomii, ale organizačně se zodpovídají FIFA. Jedná se o AFC (Asie a Austrále), CAF (Afrika), CONCACAF (Severní Amerika, Střední Amerika a Karibik), CONMEBOL (Jižní Amerika), OFC (Oceánie) a UEFA (Evropa). Celkem pod FIFA patří 211 národních asociací a jedním z hlavních úkolů je poskytnout těmto asociacím stejná pravidla bez ohledu na jejich výchozí pozici. I z toho důvodu je v rámci FIFA uplatňován princip hlasové rovnosti, na jehož základě má každá asociace 1 hlas bez ohledu na její význam nebo velikost (Šíma, 2019).

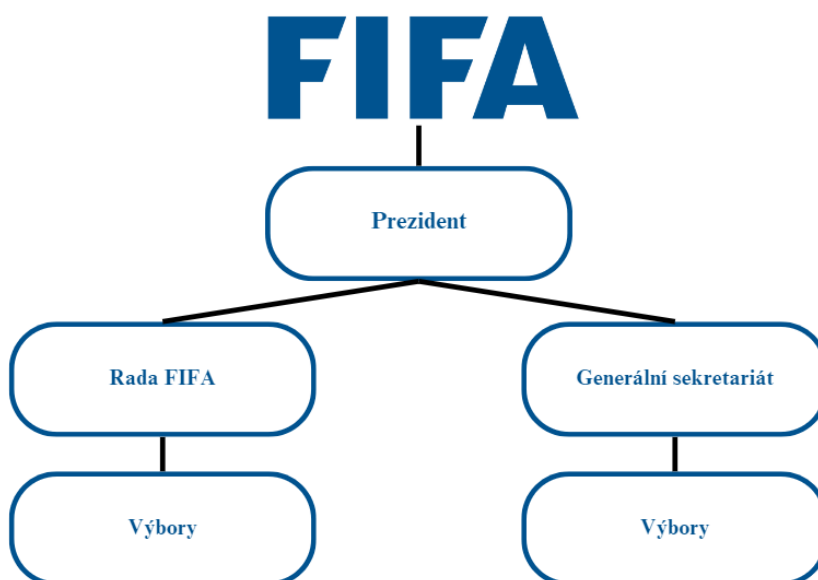


Obrázek 1 – Členové FIFA (2024), upraveno autorem

Systém hlasové rovnosti zavedl dnes již legendární brazilský funkcionář Joao Havelange, který vedl FIFA téměř čtvrtstoletí, než ji „přenechal“ svému nástupci Josephu Blatterovi. Havelangemu se podařilo udělat z Mistrovství světa globální a prestižní event, který dokáže generovat obrovské sumy, díky čemuž získala FIFA statut silné mezinárodní organizace

s výrazným politickým vlivem (Pouliopoulos & Georgiadis, 2021). Vliv uvnitř organizace si Havelange s Blatterem zajistili redistribucí nabitých příjmů ve prospěch méně rozvinutých asociací. Právě díky systému hlasové rovnosti jim stačilo zavázat si africké a asijské asociace, které by při společném hlasování potřebovaly jen 5 dalších hlasů (např. z Oceánie) pro dosažení většiny (Storm & Solberg, 2018).

Z hlediska organizační struktury charakterizuje Tomlinson (2014) FIFA jako jednoduchou organizaci. V jejím čele aktuálně stojí opětovně zvolený Gianni Infantino, který post prezidenta zastal po odchodu kontroverzního Seppa Blattera. Nejvyšším orgánem je Kongres, který se povětšinou schází jednou ročně a v jehož rámci můžou všechny členské asociace hlasovat o klíčových rozhodnutích. Tím nejzásadnějším je výběr hostitele mužského i ženského Mistrovství světa. Klíčovým výkonným orgánem je Rada FIFA (FIFA Council), jež se zabývá širokou škálou témat a kontroluje zprávy jednotlivých komisí a výborů.



Obrázek 2 – Organizační struktura FIFA (2024), upraveno autorem

4.1.2 Strategické cíle FIFA

V právě probíhajícím cyklu 2023-2026 si FIFA stanovila 11 strategických cílů, jejichž naplnění by mělo být kostrou pro úspěšný rozvoj fotbalu. Pravdou je, že má FIFA na co navazovat, neboť období končící Mistrovstvím světa v Kataru bylo v mnoha ohledech rekordní. Opomeneme-li na chvíli finance jako takové a zaměříme se na divácké metriky u posledních dvou mužských šampionátů, je zřetelné, že konání šampionátu v prosinci turnaji nijak neuškodilo. Důvodů pro vyšší zájem veřejnosti je ovšem celá řada. Jedním z nich může být i vysokým tempem zrychlující se globalizace, kterou vyzdvihuje Šíma (2019), jenž ji dělí podle Remca, Ernesta a

Verschuerena (2018) na geografickou, komerční, sociální a digitální. Je to právě digitální globalizace a s ní spojený dosah, respektive zapojení fanoušků na sociálních sítích, které v porovnání s šampionátem v Rusku vyrostlo nejvíce. I to má pochopitelně více příčin, neboť procentuální růst návštěvnosti zpravidla brzdí kapacity stadionů.

Pokud má mít FIFA důvod k optimismu, je to zejména díky predikci jejího rozpočtu pro právě probíhající cyklus. Ten bude totiž vrcholit přelomovým šampionátem, který se bude poprvé v historii odehrávat ve třech zemích: USA, Kanadě a Mexiku. Ostatně právě tomuto šampionátu věnuje FIFA jeden ze svých 11 strategických cílů. Detailnější rozbor klíčových cílů má pro tuto práci zásadní význam, neboť se FIFA jejich vyřčením zavazuje ke konkrétním krokům, které pro jejich naplnění učiní. Jejich dosažení se tak stává jedním z transparentních zájmů FIFA, které budou determinovat její kroky v následujících letech.

Cíl č. 1 – Revize stanov a regulací

Přehodnocení fotbalových regulací je obzvlášť závažným tématem, ke kterému se musí FIFA postavit čelem. Až dosud fotbal nejvíce regulovaly jednotlivé konfederace, přičemž nejznámějším příkladem je UEFA Financial Fair Play, které kluby limituje zejména z hlediska nákladů na přestupy. S již zmíněným raketovým tempem komerční globalizace propuknul naplno fenomén Multi Club Ownership. Jedná se o model, v němž jeden subjekt vlastní hned několik fotbalových klubů napříč různými kontinenty, přičemž v rámci uskupení často existuje jeden dominantní klub. Vlastník vytváří dominantnímu klubu optimální podmínky na úkor ostatních například tím, že „nesmyslnými“ přestupy snižuje jeho účetní ztrátu a pomáhá mu dodržet finanční regule. Ne vždy tím navíc škodí ostatním klubům, jež jsou součástí portfolia, neboť působí pod jinou konfederací a finanční pravidla se na ně nevztahují. Nejznámějším příkladem je City Football Group. Tato skupina je tvořena 13 kluby od Melbourne City, přes Club Bolivia, New York City FC, Yokohama Marinos až po Palermo, Gironu nebo slavný Manchester City (City Football Group, 2024).

Právě z tohoto důvodu musí FIFA najít cestu, jak vypracovat neprůstřelné regulace, které budou zároveň respektovat různé potřeby konfederací.

Cíl č. 2 – Implementace reformy přestupového trhu a dalších veřejných záležitostí.

Pod složitým názvem se ukrývá zejména nový systém solidárních plateb, které mají obdržet kluby za výchovu hráčů dle toho, jak dlouho (a v jakých kategoriích) hráč v daném klubu působil. Jedná se o další ze způsobů, jakým chce FIFA redistribuovat finance do nižších pater fotbalu. Druhým z dílčích cílů je ochrana psychického a fyzického zdraví hráčů, což zní do jisté

míry absurdně, vezmeme-li v potaz rostoucí počet zápasů zvyšující nároky na mentální i fyzické zdraví hráčů.

Cíl č. 3 – Zlepšení „fan engagement“ prostřednictvím e-fotbalu, investic do digitálních technologií a umělé inteligence

Tímto cílem vyjadřuje FIFA záměr rozvoje v oblasti digitalizace, přičemž spojuje poměrně rozdílná témata jako je rozvoj systému VAR, rozvoj e-sportu nebo nový způsob komunikace mezi rozhodčím a diváky. Zároveň FIFA chystá rozvoj vlastní platformy pro přenosy utkání, které by měly klubům z méně rozvinutých regionů pomáhat k vyšším příjmům z vysílacích práv, byť FIFA blíže nespecifikuje, jakým způsobem by měly být příjmy distribuovány.

Cíl č. 4 – Organizace většího množství mládežnických turnajů

Rozšíření mládežnických turnajů je z hlediska financí přímým protipólem dospělých šampionátů, neboť příjmy z těchto akcí jsou výrazně nižší. Přínosem je zejména rozvoj hráčů a funkcionářů, kteří získávají zkušenosti pro organizaci globálních turnajů. Zároveň se jedná o politický nástroj, neboť pořadatelské země těchto turnajů by zpravidla nemohly organizovat dospělé šampionáty.

Cíl č. 5 – Důraz na rozvoj hráčů, trenérů a rozhodčích & rozvoj FIFA Akademií

Rada FIFA pro dosažení tohoto cíle schválila investici 200 milionu USD pro implementaci tzv. Schématu pro rozvoj talentů (orig. FIFA Talent Development Scheme). V jeho rámci by mělo být vytvoření 75 FIFA akademií po celém světě (FIFA, 2023a). FIFA vnímá rozvoj napříč regiony zejména jako cestu ke zvýšení soutěžní vyrovnanosti v mezinárodním fotbale, přičemž soutěžní vyrovnanost je vnímána jako jeden z faktorů ovlivňující popularitu sportu, potažmo jednotlivých soutěží (Šíma, 2019).

Cíl č. 6 – Důraz na sociální odpovědnost v oblasti lidských práv a klimatu

Asi jen málokoho překvapí, že se mezi hlavními strategickými cíli FIFA objeví podobné téma, a určitě není od věci, aby se nejvyšší světová organizace v podobných aspektech angažovala. Pravdou ovšem zůstává, že poslední dva mužské světové šampionáty pořádaly země (Rusko, Katar), které jsou s dodržováním lidských práv poněkud na štiřích. V otázce klimatu je pak na pováženou, jakým způsobem pracuje FIFA s uhlíkovou stopou při plnění cíle č. 4 (zvyšování počtu mezinárodních mládežnických turnajů). Vezmeme-li navíc v potaz, že například reglement UEFA nařizuje hostitelské země EURO U17 i EURO U19 zajišťování pitného režimu

v plastových púllitrových lahví, vzletné řeči o ekologičnosti se stávají pouhými frázemi (UEFA, 2024).

Cíl č. 7 – Zajištění členským asociacím nové možnosti mezinárodních utkání

Zbývající cíle budou z velké části reflektovat realitu v oblasti financování FIFA, a tou je skutečnost, že příjmy světového fotbalu jsou závislé na prodeji vysílacích práv, s čímž se pojí snaha uspořádat co nejvíce utkání. I z toho důvodu plánuje FIFA spustit projekt FIFA World Series – tedy přátelské miniturnaje národních týmů z různých kontinentů. V kontextu „důrazu“ na ochranu životního prostředí je to při nejmenším úsměvné.

Cíl č. 8 – Organizace největšího Mistrovství světa žen a podpora rozvoje ženského fotbalu

Ani tento záměr zřejmě nikoho nepřekvapí. Rozvoj ženského fotbalu je pro FIFA dlouhodobě atraktivní téma, a to i z hlediska politických vztahů s nefotbalovými organizacemi. Nezanedbatelná je samozřejmě i finanční stránka věci, neboť s popularizací ženského fotbalu přitékají úplně nové zdroje příjmů.

Cíl č. 9 – Organizace Mistrovství světa mužů jako největší show na světě

Tři státy, čtyřicet osm týmů a sto čtyři utkání. MS 2026 bude bez debat největší fotbalovou akcí v historii, která díky rozšíření nabídne daleko více rozmanitosti, neboť se tím uvolní více míst pro ostatní konfederace. Výrazné navýšení počtu utkání navíc zákonitě přinese skokový růst příjmů.

V souvislosti s turnajem by mělo dojít k implementaci nového systému solidárních plateb. Prostřednictvím FIFA Club Benefits Programme bude rozděleno 355 milionu dolarů mezi kluby, které v posledních letech pracovaly s hráči, jež se účastní závěrečného turnaje.

Způsob alokace zdrojů si můžeme ukázat na příkladu Lionela Messiho po MS 2022. Messi do té doby vystřídal v kariéře 3 kluby:

- PSG v období 2021-2023
- FC Barcelona v období 2001-2021
- Newell Old Boys od dětství do roku 2001

FIFA Club Benefits Programme vyplácí přibližně 10.000 USD za každý den, který hráč stráví na turnaji, přičemž v Messiho případě se jednalo o 40 dní (včetně přípravného kempu). Celkově tedy FIFA vyplácela za účast Lionela Messiho na MS 400.000 USD. Tato částka se mezi kluby rozdělovala následovně.

1. PSG (srpen 2021 – listopad 2022): Messi zde působil přibližně 15 měsíců, což představuje 62,5 % z celkového dvouletého období. Proto PSG dostane:
 - a. $400\,000\text{ USD} \times 62,5\% = 250\,000\text{ USD}$.
2. FC Barcelona (listopad 2020 – srpen 2021): Messi zde hrál asi 9 měsíců, což představuje 37,5 % z období. Barcelona tak obdrží:
 - a. $400\,000\text{ USD} \times 37,5\% = 150\,000\text{ USD}$.

Newell's Old Boys nedostal nic, protože jsou odměňovány jen kluby, za které hráč nastupoval v posledních 2 letech před turnajem.

Cíl č. 10 – Organizace Mistrovství světa klubů 2025 s 32 týmy

Už bylo několikrát zmíněno, že FIFA navyšováním počtu utkání a novými soutěžemi sleduje zejména růst svých tržeb. Další cestou, jak počet zápasů zvýšit, je organizace rozšířeného klubového Mistrovství světa. Motivace FIFA je zřejmá, ale kromě již probrané ekologie, se dostává do křížku s hráči, kteří se vymezují proti rostoucímu počtu utkání ohrožujícímu jejich zdraví. Například španělský záložník Rodri už otevřeně mluvil o stávce (Colman, 2024).

Cíl č. 11 – Dosažení minimálně 11 miliard příjmů

Ačkoliv je FIFA často kritizována za chamtivost nebo přílišný důraz na finance, je naprosto v pořádku, že zastřešující organizace otevřeně cílí k rostoucím příjmům, neboť je nezpochybnitelné, že i finanční nároky na FIFA každoročně rostou. Finanční predikce pro nadcházející období jsou ale více než optimistické (FIFA, 2023b).

4.1.3 Finance

FIFA pracuje dlouhodobě ve čtyřletém cyklu, jehož vrcholem je organizace Mistrovství světa mužů. Nahlízet na všechny aspekty ve čtyřletkách je zásadní zejména z finančního hlediska, neboť právě Mistrovství světa generuje světovému fotbalu největší zdroj financí. Celkově pracuje FIFA ve svém reportingu s následujícími druhy příjmů:

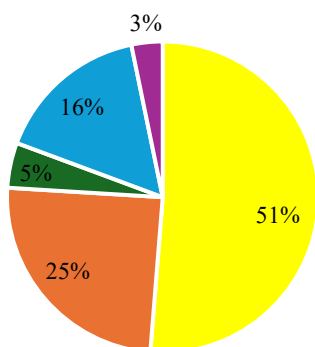
- příjmy z vysílacích práv
- příjmy z marketingových práv
- příjmy z licenčních práv
- příjmy z hospitality a ticketingu
- ostatní příjmy

V porovnání s očekávanými příjmy pro rok 2023 došlo k téměř 45 % překonání finančního plánu, na čemž měly podíl zejména dva šampionáty – mužský i ženský. Právě ženské Mistrovství světa generuje FIFA zcela nové příjmy, a to díky rostoucí popularitě a atraktivitě pro velké firmy, které chtějí demonstrovat své hodnoty založené na rovnoprávnosti.

Největší vliv na příjmovou stránku rozpočtu měl v roce 2023 prodej marketingových práv, přičemž více než polovinu těchto příjmů získává FIFA od dlouhodobých partnerů. Zhruba čtvrtinu poté dodali partneři obou Mistrovství světa. Výrazný vliv má na celkových příjmech mají logicky i vysílací práva. Leckoho by možná překvapilo, že největší příjmy tečou z mimoevropských regionů. Ty možná nepatří mezi nejbohatší, ale disponují početnou populací a obrovským trhem. Pod pojmem „ostatní příjmy“ se skrývají například příjmy z oficiálního muzea FIFA, z Mistrovství světa klubů nebo z udělených pokut (FIFA, 2023a).

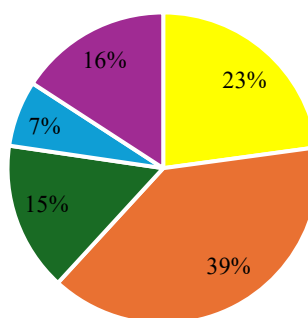
Podíl jednotlivých druhů příjmů zásadně ovlivňuje skutečnost, zda se v daném roce koná světový šampionát. Rozdíl je lehce pozorovatelný na grafech níže, z nichž lze vyčíst, že zejména vysílací práva rostou a padají s konáním šampionátu. V absolutních hodnotách dosáhne FIFA v roce konání mužského Mistrovství světa téměř na pětinasobné příjmy v porovnání s rokem, kdy se mužský šampionát nekoná. Jedním ze způsobů, jak tento rozdíl kompenzovat, může být rozšíření Mistrovství světa klubů.

Podíl příjmů v roce 2022



- Vysílací práva
- Marketingová práva
- Licenční práva
- Hospitality a ticketing
- Ostatní příjmy

Podíl příjmů v roce 2023



- Vysílací práva
- Marketingová práva
- Licenční práva
- Hospitality a ticketing
- Ostatní příjmy

Graf 1 - Podíly příjmů FIFA

Budeme-li hovořit o výdajové straně rozpočtu, je zajímavé, že FIFA ve své rétorice často nahrazuje pojem „náklady“ slovem investice. Do jisté míry je to samozřejmě pravda, protože velké sumy peněz míří do vzdělávání nebo jiných inovací, které v dlouhodobém horizontu generují fotbalu peníze. Nejjednodušší dělení nákladů FIFA je na fotbalové a administrativní aktivity, přičemž ty fotbalové jsou zhruba sedmkrát vyšší. Zároveň nelze opomíjet fakt, že i v oblasti nákladů existuje značná proměnlivost v návaznosti na to, zda se jedná o rok, ve kterém se koná světový šampionát mužů.

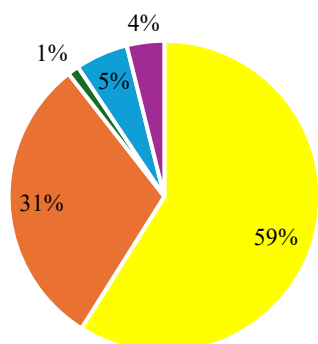
Pro bližší analýzu nákladů rozlišuje FIFA následující druhy:

- soutěže & eventy
- rozvoj a vzdělávání
- řízení fotbalu
- řízení FIFA a administrativa
- marketing & TV vysílání

Nejvíce prostředků investuje FIFA do organizace soutěží a eventů, což překvapí jen málokoho, vezmeme-li v potaz vysoké investice do infrastruktury, kterou FIFA pro udržení špičkové úrovně turnajů vyžaduje. V tomto případě můžeme bez problémů hovořit o investici, neboť příjmy z těchto soutěží výrazně převyšují jakékoliv vynaložené prostředky. V nacházející kapitole zabývající se rozбором strategických cílů FIFA je hned několikrát zmíněn úmysl zvyšovat počet soutěžních utkání, čímž FIFA jednoznačně sleduje naplnění svých finančních cílů (FIFA, 2023c).

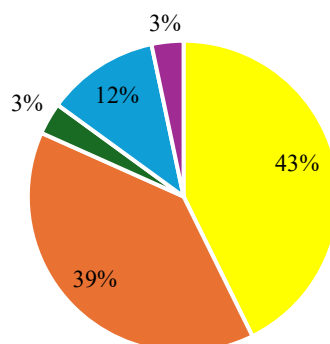
Zanedbatelným nákladem nejsou pro FIFA ani investice do rozvoje a vzdělávání. Drtivá většina těchto nákladů je, nebo byla, směřována do rozvojových oblastí světa, a to například prostřednictvím projektů jako byly v minulosti Financial Assistance Programme nebo Goal Project (Storm & Solberg, 2018). Zřejmé je zejména to, že kromě fotbalu jako takového jsou tyto projekty přínosné i pro politické funkcionáře uvnitř struktur FIFA, kteří získávají „jednoduché“ plusové body, jež zužitkují na konci volebního období. Jak již bylo několikrát zmíněno, princip volební rovnosti staví chudší asociace při redistribuci zdrojů do velmi výhodné pozice.

Podíl nákladů v roce 2022



- Soutěže & Eventy
- Rozvoj a vzdělávání
- Řízení fotbalu
- Řízení FIFA a administrativa
- Marketing & TV vysílání

Podíl nákladů v roce 2023



- Soutěže & Eventy
- Rozvoj a vzdělávání
- Řízení fotbalu
- Řízení FIFA a administrativa
- Marketing & TV vysílání

Graf 2 - Podíly nákladů FIFA

4.1.4 Souhrn

V předchozích odstavcích byly blíže popsány aspekty, které v konečném důsledku ovlivňují rozhodovací procesy FIFA. Nejdůležitější jsou zejména tři motivátory, a to snaha **udržet vysoký politický význam organizace, maximalizace příjmů a politické ambice jednotlivých funkcionářů**. Pod tyto tři pilíře můžeme spolehlivě zařadit drtivou většinu dalších faktorů. Pro tento názor můžeme uvést řadu příkladů.

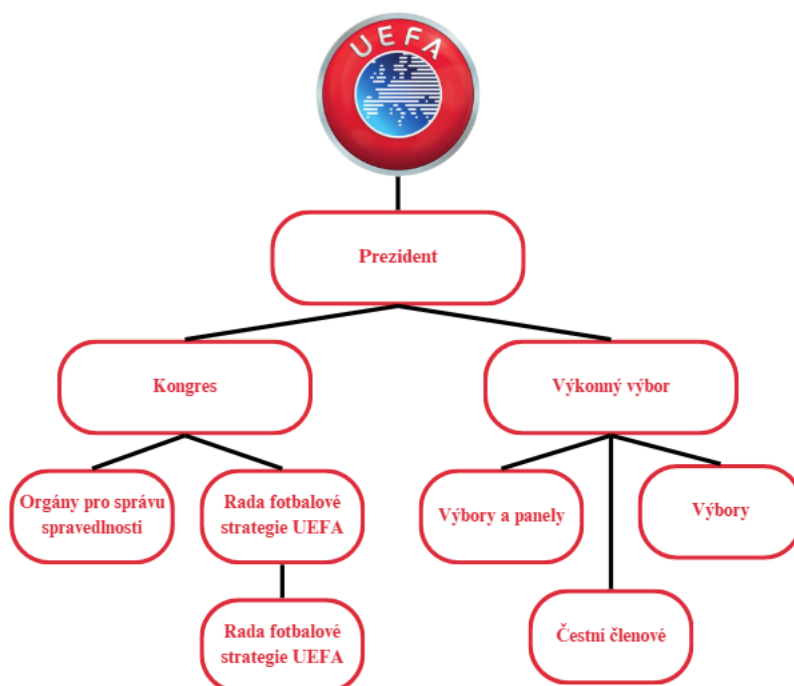
Například akcent FIFA na sociální přesah fotbalu zlepšuje její postavení v očích (nefotbalových) politických subjektů i nadnárodních společností, které jsou otevřené investovat značné prostředky do spojení s „uvědomělou sportovní organizací“. Investice FIFA do rozvojových oblastí rovněž přispívají k lepší image v očích veřejnosti i partnerů. Zároveň tím jednotliví funkcionáři získávají klíčové hlasy do pravidelných voleb. K získání podpory mimoevropských států vede i rozšiřování šampionátů, což významně zvyšuje šanci menších zemí, aby se na závěrečný turnaj kvalifikovaly. Zároveň budou grandióznější šampionáty zajímavější pro partnery, zvýší se tržby za prodej vysílacích práv a bude demonstrován světový význam fotbalu jako největšího sportu na světě.

4.2 UEFA

Pojem UEFA zná ve fotbalovém světě snad každý. Organizace zastřešující fotbal na starém kontinentu byla založena pod názvem The Union des Associations Européennes de Football v roce 1954 v Basileji po jednání italského, belgického a francouzského svazu (Šíma, 2019).

4.2.1 Organizační struktura UEFA

V současnosti můžeme konstatovat, že se jedná o nejvýznamnější konfederaci patřící pod FIFA, což dokládá mimo jiné skutečnost, že aktuálně zaměstnává na plný úvazek téměř 600 zaměstnanců. Jejich práci by mělo zužitkovávat až 55 členských asociací, které geograficky, či politicky spadají do Evropy. Jak bude detailněji vysvětleno níže, právě politická rovina je pro UEFA jednou z nejdůležitějších. Hlavním aktérem je v politických aktivitách UEFA slovinský funkcionář Aleksander Čeferin, který plní roli prezidenta a předsedy výkonného výboru. Kromě VV spadá pod Čeferina i Kongres a řada dalších orgánů nebo výborů (UEFA, 2024a).



Obrázek 3 - Organizační struktura UEFA (2024), upraveno autorem

Podobně jako FIFA, i evropská zastřešující organizace má jasně stanovené pilíře, podle nichž určuje strategie pro daná období. UEFA konkrétně zvolila těchto pět oblastí:

1. udržení fotbalu pro všechny
2. vedení a spolupráce
3. podpora soutěžní vyrovnanosti

4. zajištění růstu pro umožnění reinvestic
5. udržitelnost

V různých částech této kapitoly bude zřejmé, že fungování FIFA a UEFA skýtá mnoho paralel. Zejména důraz na společensky populární témata jako je udržitelnost nebo integrace je u obou organizací viditelný. Už v prvním odstavci bylo zmíněno, že chování UEFA může být z velké části ovlivněno politikou. Má to pochopitelně řadu důvodů. Jedním z úplně hlavních je její závislost na přízni Evropské unie. Snad žádná sportovní organizace nemá ráda, pokud se v rámci její působnosti prosazuje jiná silná organizace. UEFA ovšem nemá zcela na výběr, neboť fungování profesionálního fotbalu v určitých případech porušuje zásady evropského práva. Tím nejviditelnějším je přestupové období, které omezuje mobilitu pracovníku (resp. hráčů) pocházejících z Evropské unie. Svobodný pohyb osob, včetně možnosti pracovat v jiném členském státě EU, je jednou ze 4 svobod, kterých občané Evropské unie disponují (Evropský parlament, 2024). Přestupové období ale omezuje přesun profesionálních hráčů jen na několik stanovených týdnů, přičemž profesionální fotbalisty nelze vnímat jen jako sportovce, ale zejména jako běžné občany EU. Jak uvádí (García, 2007), UEFA akceptovala vyšší vliv Evropského soudu a Evropské komise i s ohledem na to, že EU poskytla UEFA v rámci její působnosti jistou autonomii výměnou za větší transparentnost, demokratičnost a ochranu hodnot sportu. Chce-li si UEFA tuto autonomii ubránit, nezbyvá jí než klást důraz na témata, která jsou pro EU důležitá.

4.2.2 Strategie

Pro období 2024-2030 bylo v rámci strategického plánu stanoveno 7 hlavních cílů, kterých chce UEFA dosáhnout. Každý z těchto cílů reprezentuje jeden či více z uvedených pilířů a přesně definuje jednotlivé závazky, která si UEFA stanovuje a které v následujících sezonách ovlivní jednání této mocné organizace.

Cíl č. 1 – Být středem společnosti

Chránit práva dětí a mládeže, bojovat s diskriminací nebo podporovat lidská práva napříč organizací a stakeholdery. Zejména v rámci posledního zmíněného bodu si UEFA uvědomuje, že její vliv dalece přesahuje hranice fotbalu. Zároveň tím získává důležité politické body.

Cíl č. 2 – Zajištění příležitostí pro všechny od grassroots úrovně po profesionály

Jedním z podbodů tohoto cíle je získání většího počtu aktivních hráčů v rámci všech forem fotbalu, a to včetně růstu hráčů se specifickými potřebami. V této souvislosti by zároveň mělo dojít ke zdvojnásobení počtu pracovníků s těmito sportovci.

Cíl č. 3 – Posílení základů

Teprve až tento cíl blíže specifikuje konkrétní nástroje, kterými by chtěla UEFA posunout fungování fotbalu. Pod nic neříkajícím názvem „Posílení základů“ se skrývá zajištění systému distribuce prostředků, které UEFA generuje v rámci svých soutěží, a které se zavazuje spravedlivě rozpustit do celé pyramidy Evropského fotbalu. Hlavním klíčem má být alokace zdrojů pro kluby a ligy, jejichž zástupci se neúčastní TOP soutěží UEFA.

Dalším z dílčích úkolů je příprava termínové listiny, která bude dostatečně balancovat klubový a reprezentační fotbal při prioritizaci zdraví hráčů.

Cíl č. 4 – Spolupracovat na zajištění nejvyšší úrovně standardů řízení

UEFA si v rámci tohoto tématu klade za úkol dosáhnout měřitelného zlepšení ve vnímání veřejností a vybudování reputace organizace, na kterou se mohou obracet Evropské instituce v záležitostech týkajících se sportu.

Cíl č. 5 – Organizovat soutěže světové úrovně

Stejně jako FIFA i UEFA je finančně závislá na zájmu o její soutěže. Není proto divu, že je jedním z jejích hlavních cílů posílit příjmy z již existujících soutěží a hledat nové komerční příležitosti, které ji následně umožní reinvestovat větší prostředky zpět do fotbalu. Cestou k tomu by měla být nabídka špičkových komerčních příležitostí partnerům, kteří mohou prostřednictvím fotbalu prezentovat společné hodnoty a vize. Součástí je i rozvoj infrastruktury ve prospěch handicapovaných fanoušků a udržitelnosti.

Cíl č. 6 – Maximalizovat potenciál ženského fotbalu

Ačkoliv se na první pohled jedná o čistě společenskou oblast, v jejímž rámci chce UEFA inspirovat dívky a ženy napříč Evropou, aby hrály fotbal, v posledních letech roste na významu i finanční aspekt ženského fotbalu. Zajímavý je zejména pohled na Mistrovství Evropy žen 2022. Stále rostoucí zájem o ženský fotbal a rozhodnutí uspořádat šampionát v Anglii vedl k téměř pětinasobnému růstu příjmů v porovnání s šampionátem organizovaným v roce 2017 v Nizozemsku. Pro UEFA se tak rýsuje nový zdroj příjmů, které bude moci znovu reinvestovat do potřebných oblastí.

Cíl č. 7 – Podporovat kulturu udržitelnosti

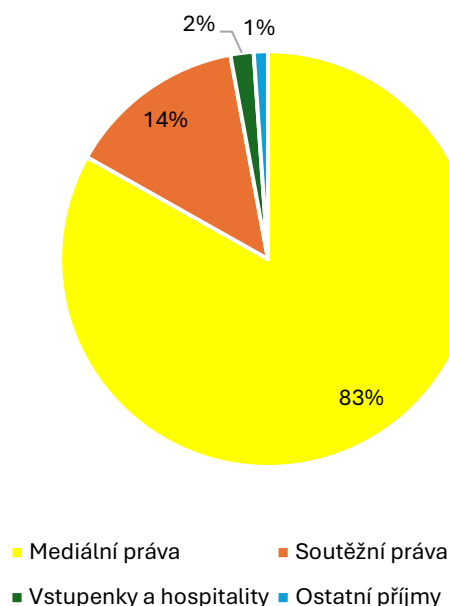
V rámci tohoto bodu si UEFA bere za své snížení uhlíkové stopy evropského fotbalu. Zároveň by ráda využila sportovní dosah a vizibilitu ve prospěch většího zájmu o životní prostředí.

Z výše uvedeného je zcela zřejmé, že UEFA chce alespoň na venek působit jako společensky odpovědná organizace vůči mimo fotbalovému světu. Jen minimálně se ovšem v těchto 7 cílech věnovala konkrétnímu rozvoji fotbalu. To ovšem ani zdaleka neznámá, že UEFA tímto směrem nepřemýšlí. Tento fakt pouze zdůrazňuje, jak je pro ni důležité působit pozitivně na veřejnost a jiné silné subjekty.

4.2.3 Finance

Stejně jako v případě FIFA je třeba strukturu příjmů odlišovat dle toho, zda se v dané sezoně uskutečnilo Mistrovství Evropy. V každém případě jsou ale dominantní příjmy z prodeje mediálních práv, byť určitou roli hraje i prodej práv soutěžních, přičemž ostatní druhy příjmů jsou téměř zanedbatelné. Otázkou zůstává, zda jsou příjmy z hospitality a VIP vstupenek započítány mezi ticketingové příjmy, nebo jsou brány jako součást sponzorského balíčku v rámci koupě jiných práv.

Podíl příjmů UEFA v sezoně 2022/2023

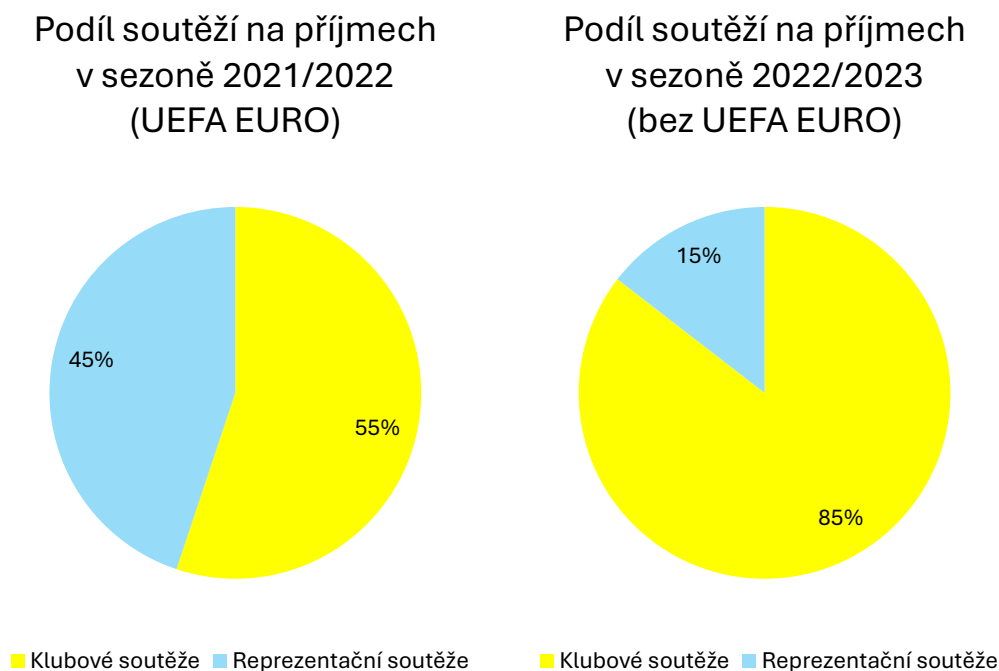


Graf 3 - Podíl příjmů UEFA v sezoně 2022/2023

Rozdíl mezi příjmy z klubových a reprezentačních akcí pochopitelně determinuje počet utkání, které reprezentace v daném ročníku odehrají, přičemž výrazný nárůst bude zřetelný zejména v rámci reportu za sezony 2023/2024, který bude zahrnovat Euro s dosud rekordním počtem

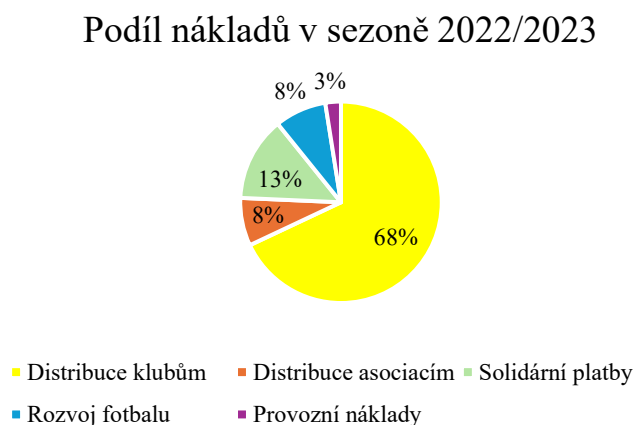
účastníků. Podle posledních predikcí by měl každý další čtyřletý cyklus přinést navýšení příjmů z reprezentačních akcí o téměř dvojnásobek.

Aktuálně může být zajímavé, že dle reportu UEFA byly významnější příjmy z klubových soutěží i v ročníku 2020/2021, ve kterém se uskutečnil evropský šampionát. Procentuální poměr příjmů je přehledně zobrazen v grafech níže (UEFA, 2023).



Graf 4 - Podíly soutěží na příjmech UEFA

Není bez zajímavosti, že organizace Mistrovství Evropy téměř nemá vliv na výši nákladů v absolutních hodnotách. Budeme-li hovořit o různých druzích nákladů, je nezbytná pečlivost s názvoslovím. S ohledem na to, že UEFA dle svých stanov musí pracovat s vyrovnaným rozpočtem, se často jedná spíše o redistribuci financí nebo investice. Poměr vydaných prostředků za sezonu 2022/2023 vypadal následovně (UEFA, 2023):



Nejvíce prostředků opouští kasu UEFA přímo ve prospěch klubů, a to zejména v rámci odměn za účast v hlavních klubových soutěžích. Tradiční Ligu mistrů a Evropskou ligu doplnila UEFA o Konferenční ligu, která skýtá možnost zahrát si skupinovou fázi některého z evropských pohárů i menším klubům.

Velmi zajímavou položkou jsou solidární platby, které do jisté míry demonstrují strategii UEFA v redistribuci financí. Jedním z hlavních cílů UEFA je reinvestovat finance nejen do klubů, které se kvalifikují do jejích TOP soutěží, ale i do těch, které se jich neúčastní. Tento systém má dva zásadní benefity. Za prvé dochází k rozvoji fotbalu na těch nejnižších úrovních a za druhé dochází ke snižování propasti mezi příjmy jednotlivých klubů. Rozevírání finančních nůžek totiž v dlouhodobém horizontu vede k poklesu soutěžní vyrovnanosti, která je vnímána jako jeden z faktorů ovlivňujících popularitu sportovních soutěží (Šíma, 2019). Solidární platby putují jak klubům, tak asociacím, přičemž celkově rozlišujeme následující účely:

- členským asociacím na rozvoj infrastruktury,
- členským asociacím na pokrytí provozních nákladů,
- členským asociacím jako incentiva pro účast v soutěžích,
- klubům vyřazeným v předkolech Ligy mistrů, Evropské ligy a Evropské konferenční ligy,
- ostatním klubům z nejvyšších soutěží, které se nekvalifikovaly do soutěží UEFA
- klubům přispívajícím k úspěchu národních týmů prostřednictvím účasti svých hráčů na Mistrovství Evropy.

Jedním z programů, který procesuje distribuci solidárních plateb je UEFA HatTrick, jehož prostřednictvím jsou finance distribuovány na 3 různé způsoby (UEFA, 2024b):

- Financování investic – Každé čtyři roky obdrží asociace prostředky na rozvoj strategických oblastí. UEFA následně monitoruje konkrétní výstupy projektů.
- Pravidelné solidární platby – Roční platba na pokrytí provozních nákladů.
- Pravidelné motivační platby – Každá asociace může usilovat o prostředky pro rozvoj oblastí stanovených UEFA. Jedná se o následující témata:
 - účast v UEFA mládežnických, ženských, futsalových a amatérských soutěžích
 - klubový licenční a monitorovací systém UEFA
 - kvalitní řízení
 - UEFA grassroots programy
 - rozvoj ženských fotbalových programů UEFA

- trenérské konvence UEFA
- rozhodcovské konvence UEFA
- program rozvoje elitní mládeže UEFA
- program sociální a environmentální odpovědnosti UEFA
- náklady na cestování národního týmu
- anti-match-fixing aktivity a aktivity na podporu integrity fotbalu

Výrazná část těchto solidárních plateb je závislá na tom, aby žadatelé vytvořili kvalitní projekt, který bude UEFA následně financovat a monitorovat korektní využívání financí. Značná část iniciativy tedy zůstává na straně asociací a klubů.

4.2.4 Souhrn

Základním rozdílem mezi FIFA a UEFA je obsah jejich strategických cílů. Zatímco FIFA přesně definuje, jaké kroky hodlá učinit, aby udržela svoji pozici vůdčí fotbalové organizace, UEFA se zaměřuje na společensky populární témata. Jedním z důvodů může být zmíněná potřeba vycházet s Evropskou Unii (potažmo Evropským soudem), aby udržela svou autonomii v rámci mobility hráčů. Tou může navíc zahýbat spor Lassana Diary, který právnička Markéta Haindlová (2024) přirovnává k revolučnímu případu Bosman.

UEFA také výrazně méně akcentuje rostoucí počet utkání. V porovnání s FIFA je totiž v daleko bližším kontaktu s největšími kluby, které na ni vytváří tlak s ohledem na zdraví hráčů. Právě nadměrný počet utkání může stát za rostoucími počty zranění. Úhrady platů, které fotbalisté inkasovali v době, kdy byli zranění, se v pěti nejlepších ligách vyšplhaly za sezonu 2023/2024 na 18,5 miliardy korun (Bosák, J., Mádl, L. & Tvaroh, K.). Kluby navíc neřeší jen finanční náklad jako takový, ale zejména absenci klíčových hráčů v důležitých utkáních.

Zásadním aspektem fungování UEFA je bezpochyby proces distribuce solidárních plateb klubům a ligám, jejichž zástupci nepostupují do skupinových fází evropských pohárů. UEFA tedy potřebuje vydělat nejen na odměny účastníkům soutěží, ale i na finanční pomoc ostatním. Pokud by totiž princip solidarity neaplikovala, docházelo by k tomu, že již bohaté kluby budou nadále bohatnout a klubové soutěže UEFA budou přístupné jen vybrané společnosti klubů, jejichž hradbu budou ostatní kluby překonávat jen velmi obtížně.

4.3 Fotbal na národní úrovni v ČR – FAČR & LFA

Zatímco světový i kontinentální fotbal má jasně danou řídicí strukturu s vůdčí organizací (FIFA, UEFA, apod.), na národní úrovni situace tak jednotná není. Národní svazy dávno nejsou

hegemonem svého území, který by sám rozhodoval o směřování fotbalu v dané zemi. Naopak. Jedním z hlavních trendů posledního desetiletí je vyčleňování profesionálních soutěží pod vlastní řídicí subjekty, jejichž hlavní orgány obsazují svými zástupci kluby samotné. Už v sezoně 2017/2018 fungovala v tomto režimu více než polovina evropských profesionálních lig (Šíma, 2019). To ovšem neznamená, že by národní asociace definitivně ztrácely na významu, neboť i bez organizace profesionálních soutěží disponují klíčovými pravomocemi.

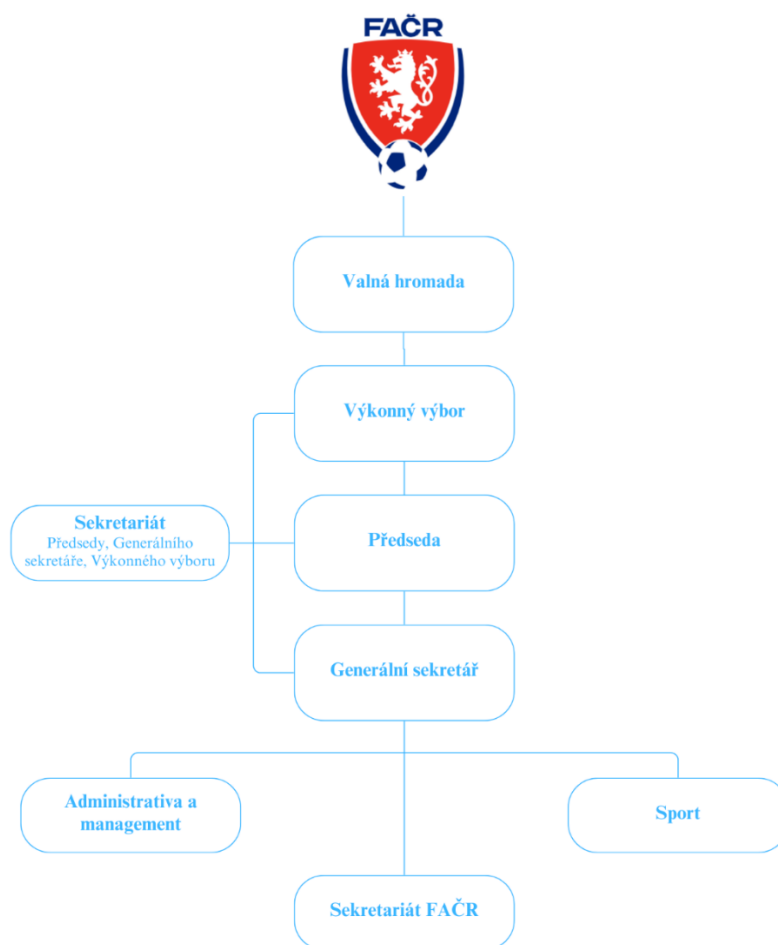
4.3.1 Fotbalová asociace České republiky

4.3.1.1 Organizační struktura

Fotbalová asociace České republiky (FAČR) funguje na bázi spolku a aktuálně pod sebou sdružuje zhruba 358.000 fyzických osob a přes 3.500 klubů (2023). Podobně jako UEFA má i FAČR jednoduchou řídicí strukturu, v níž plní roli nejvyššího orgánu Valná hromada (VH), která je tvořena delegáty určenými dle Stanov FAČR a jejímž úkolem je rozhodovat o klíčových záležitostech. Jednou z nich je volba Výkonného výboru. Ten se jakožto statutární orgán FAČR skládá ze 12 členů působících ve čtyřletých funkčních obdobích (FAČR, 2022). O složení Výkonného výboru a předsedovi asociace rozhoduje na VH 201 delegátů zvolených dle následujícího klíče:

- a) 32 delegátů z členských klubů I. a II. Ligy
- b) 16 delegátů z členských klubů ČFL (z každého klubu max. 1 člen)
- c) 16 delegátů z členských klubů MSFL (z každého klubu max. 1 člen)
- d) 35 delegátů z členských klubů divizí:
 - a. 21 delegátů z českých divizí (z každého klubu max. 1. člen)
 - b. 14 delegátů z moravských divizí (z každého klubu max. 1 člen)
- e) 76 delegátů z OFS (z každého okresu 1 delegát)
- f) 13 delegátů z KFS (z každého kraje 1 delegát)
- g) 9 delegátů z PFS
- h) po 1 delegátovi z:
 - a. AFA – Asociace fotbalových agentů
 - b. ČAFH – Česká asociace fotbalových hráčů
 - c. Unie českých fotbalových trenérů
 - d. Unie rozhodčích

Tito delegáti volí jednotlivé orgány v tajné volbě (není-li schválen návrh o veřejné volbě) při volební rovnosti všech delegátů s hlasovacím právem (FAČR, 2022).



Obrázek 4 - Organizační struktura FAČR

Pod FAČR spadají i Řídící komise Čechy a Řídící komise Morava, které mají na starosti organizaci třetí a čtvrtých nejvyšších soutěží. O řízení fotbalu na nižších úrovních se poté stará 14 krajských fotbalových svazů a 76 okresních fotbalových svazů, které jsou z hlediska legislativy vedeny jako pobočné spolky FAČR. Mužské profesionální ligové soutěže řídí od roku 2011 Ligová fotbalová asociace, jejíž chod si dle vzoru západních soutěží řídí kluby samotné a jsou v důsledku odpovědné za prosperitu obou soutěží (LFA, 2024). Určitou působnost si ale v řízení profesionálních soutěží zachovala i FAČR, která se angažuje například v rámci Komise rozhodčích či Etické komise. Národní asociace jsou navíc hlavním komunikačním partnerem UEFA, a to například z hlediska účastí českých klubů v evropských pohárech nebo z hlediska monitoringu licenčních řízení (FAČR, 2023a).

Pod FAČR spadá i její dceřiná společnost STES, která je výhradním držitelem práv české fotbalové reprezentace a Poháru FAČR (MOL Cup). Agendou STES je zejména marketingová a komerční činnost, která by měla vést k vyšším příjmům z marketingu a strategických partnerství. Jak uvádí ve svém reportu FIFA (2023a), právě sponzoring a partnerství patří v posledních letech mezi zcela klíčové zdroje příjmů všech sportovních organizací.

4.3.1.2 Poslání & Cíle

Z obecného hlediska je hlavní úlohou FAČR a jejích pobočných či dceřiných organizací rozvoj, podpora organizace a řízení fotbalu na všech úrovních na území České republiky. Aby dokázala tuto roli důsledně plnit, disponuje rozvinutou strukturou, soustavou soutěží a systémem na rozvoj hráčů, který se koncentruje zejména na mládež, trenéry, rozhodčí a další odborníky. Samotná asociace definuje jako tři základní principy českého fotbalu mezinárodní úspěšnost, tuzemskou konkurenceschopnost a důvěryhodnost (FAČR, 2023). Zejména poslední jmenovaný princip byl v posledních letech s ohledem na řadu korupčních afér problematický a pro FAČR musí být jedním z dlouhodobých cílů získat důvěru stakeholderů zpět.

V rámci strategie, jež má vést český fotbal ke světlým zítřkům, vytyčila FAČR 4 pilíře, které pod sebou sdružují konkrétní cíle a závazky. V následujících odstavcích budou jednotlivé pilíře detailně rozebrány.

1. Fotbal pro všechny
2. Fotbalové úspěchy
3. Budování značky „fotbal“
4. Digitalizace

Pilíř č. 1 – Fotbal pro všechny

Stejně jako ostatní významné organizace si i FAČR dává za úkol otevřít fotbalové prostředí všem, kdo o to mají zájem, přičemž důraz je kladen zejména na mládež. Jak uvádí samotná asociace, k roku 2023 registrovala necelých 200 tisíc nezletilých hráčů a hráček. Velmi správně FAČR adresuje i potřebu rozvoje ženského fotbalu, jehož kulturní i ekonomický potenciál v posledních letech výrazně roste. Konkrétní kroky si FAČR v rámci této kapitoly stanovil následovně:

- Restrukturalizace soutěží mládeže i dospělých.
- Navýšit počet členů FAČR.
- Snížit úbytek ve věkových kategoriích od 14 do 19 let.
- Změny vedoucí ke zatraktivnění Poháru FAČR (aktuálně pod názvem MOL Cup).
- Zvýšit návštěvnost na zápasech reprezentace mužů a žen.
- Rozvíjet práci s fanoušky reprezentace ve struktuře FAČR.
- Eliminovat prvky diváckého násilí na stadionech.
- Produkovat více hráčů pro vyšší sportovní úrovně.
- Vychovávat v systému více hráček pro nejvyšší ligovou soutěž.

- Zvýšit podíl reprezentantů a reprezentantek, kteří prošli akademiemi.
- Postup reprezentace na ME, MS a OH 2028.
- Postup v Lize národů UEFA (ženské) do vyšší skupiny.
- Zásadní navýšení počtu členek FAČR.
- Ochrana dětí před negativními jevy jako diskriminace nebo šikana.
- Vznik kampaně proti vulgaritám, projevům nenávisti a hrubosti ve fotbale.

Jak je zřejmé, FAČR si cílů stanovuje celou řadu a pochopitelně se nabízí otázka, zda disponuje dostatečným aparátem, aby všechny tyto cíle splnila. Zaměřme se tedy na cíle, které se jeví jako zcela kruciólní. Úbytek hráčů v dorosteneckých kategoriích je totiž dlouhodobým problémem, který může mít dalekosáhlé následky v podobě zániku klubů v menších vesnicích a obcích. Právě tam ale často podnikají první fotbalové krůčky budoucí ligoví fotbalisté a je naprosto nezbytné, aby byly jejich začátky, pokud možno co nejdostupnější. Druhým ze zmíněných cílů, jenž by neměl být opomenut, je rozvoj práce s fanoušky reprezentace. Prostřednictvím tohoto úkolu totiž může FAČR dosáhnout hned několika benefitů, a to zlepšené image v zahraničí, vyšších příjmů z ticketingu a rostoucí popularity v České republice.

Pilíř č. 2 – Fotbalové úspěchy

Sociální přesah fotbalové asociace je bezpochyby důležitou součástí její existence. Nemělo by být ale v žádném případě zapomínáno, že hlavním účelem jsou sportovní oblasti jejího fungování. Fotbalové úspěchy reprezentací by proto měly být jednoznačně vlajkovou lodí FAČR. I proto si FAČR stanovuje na cyklus 2023-2027 následující cíle:

- Postup na ME 2024 a MS 2026, postup v Lize národů UEFA do vyšší úrovně.
- Postup reprezentace žen na OH 2028; postup na ME nebo MS; postup v Lize národů UEFA do vyšší úrovně.
- Pravidelná účast mládežnických reprezentací na závěrečných šampionátech.
- Věnovat zvláštní mediální pozornost českým hráčům v zahraničí coby reprezentantům země.

FAČR v rámci této oblasti stanovuje čistě pragmatické a měřitelné cíle, což je z hlediska managementu chvályhodné. Řada sportovních expertů by ale mohla postrádat apel na herní projev národního týmu coby součást naší prezentace na mezinárodním poli. Velmi zajímavý je v každém případě důraz na podporu českých hráčů v zahraničí, neboť funkce vzorů a modelů může plnit klíčovou roli pro rozvoj mladých hráčů. Z ekonomického pohledu je pak zajímavá snaha o pravidelnou účast mládežnických reprezentací na závěrečných šampionátech, neboť

podobný úspěch je z finančního hlediska spíše ztrátový. Zároveň je třeba upozornit, že závěrečné turnaje mládežnických kategorií organizuje UEFA jen pro 8 týmů, což činí pravidelnou účast českých výběrů velmi nepravděpodobnou.

Pilíř č. 3 – Budování značky

Už výše bylo zmíněno, že reputace české asociace v posledních letech výrazně utrpěla. Velký důraz na obnovu pozitivní image v očích veřejnosti je proto prvním krokem, který musí FAČR učinit v cestě za rehabilitací. Dle strategické plánu toho chce dosáhnout mj. následovně:

- Zvýšení počtu trenérek a trenérů.
- Propojení s vysokými školami v Česku a implementování obsahu učiva v rámci projektů UEFA.
- Zvýšit počet rozhodčích včetně rozhodčích žen, včetně omlazení rozhodčích.
- Permanentně usilovat o zvýšení kvality rozhodčích.
- Regulovat počet členů odborných komisí.
- Udržet demokratický princip navrhování členů do komisí.
- Ucházet se o sportovní i nesportovní mezinárodní akce FIFA a UEFA.
- Usilovat o co nejsilnější zastoupení v orgánech FIFA a UEFA.
- Připravit plán jednání s NSA a dalšími veřejnými institucemi ohledně infrastruktury.
- Vyrovnaný rozpočet všech společností FAČR Group.
- Usilovat o navýšení výnosů a optimalizaci nákladů.
- Vytvořit tým zaměřující se na digitální projekty a sociální sítě.
- Posílení zviditelňování úspěchů a aktivit FAČR.
- Získávat nové partnery reprezentace / FAČR a navýšit výnosy v této oblasti.

Chvályhodný je zejména důraz na spolupráci s ostatními organizacemi a státními institucemi, neboť partnerství s těmito subjekty může fungovat na principu win-win, a to zejména tak, že FAČR může jako jedna z vůdčích sportovních organizací zlepšovat fyzickou zdatnost obyvatelstva, za což si může logicky vysloužit větší dotace.

Pilíř č. 4 – Digitalizace

V posledních letech lze jen těžko nevnímat, že vývoj informačních technologií dramaticky ovlivňuje efektivitu jednotlivých organizací. FAČR si v rámci procesu digitalizace dává za cíl vybudování systému pro zpracování dat a jejich efektivnější interpretaci. Dalším krokem je zvýšení automatizace běžných procesů tam, kde je to možné. Konkrétně je zmiňován zejména

systém pro organizaci soutěží a správu členství. Fotbalová asociace České republiky ale na digitalizaci správně nenahlíží jen jako na nástroj pro plnění běžné agendy, nýbrž rovněž jako na cestu k dalším zdrojům příjmů. Prostřednictvím sběru dat o členech a uživatelích aplikací získává FAČR informace, které může zhodnotit zejména při spolupráci se svými významnými partnery.

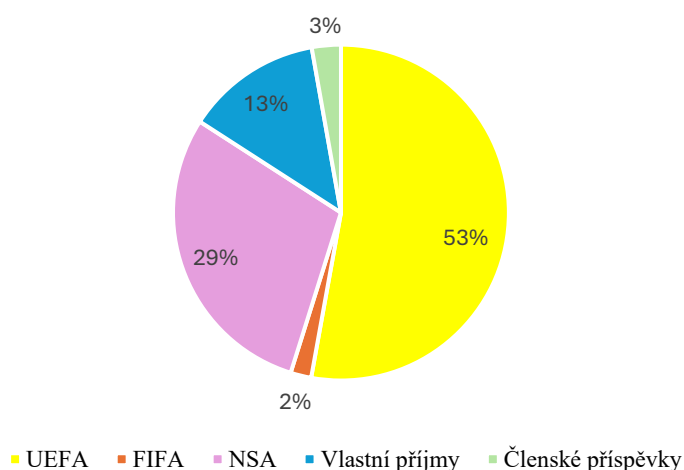
4.3.1.3 Finance

Z odstavců výše je patrné, že FAČR definoval široké spektrum oblastí ke zlepšení, což se ale pojí s vysokými nároky na financování. Strukturu příjmů a nákladů se proto budeme věnovat v následujících odstavcích.

Rozpočet FAČR je koncipován jako vyrovnaný, a to i s ohledem na stále rostoucí inflační tlaky, které zvyšují nákladovou stránku rozpočtu. Naopak příjmy jsou do jisté míry závislé na dotacích UEFA vázaných na realizaci konkrétních projektů. Procentuální poměr příjmů se proto odvíjí i od množství aktivit, které asociace podniká.

Za rok 2023 tvořily příjmy z UEFA více než polovinu všech zdrojů FAČR (52 %), které jsou doplněné dalšími 2 % od FIFA, což jen podtrhává důležitost obou organizací tak, jak byly popsány v prvních dvou kapitolách. Necelou třetinu všech příjmů tvoří od Národní sportovní agentury (29,3 %), jejíž příspěvek meziročně vzrostl o 26 milionů Kč, aby reflektoval rostoucí finanční nároky na organizaci fotbalu. Vlastní příjmy (poplatky, kluby, rozhodčí) a členské příspěvky tvoří dohromady jen 15,9 % (FAČR, 2023b).

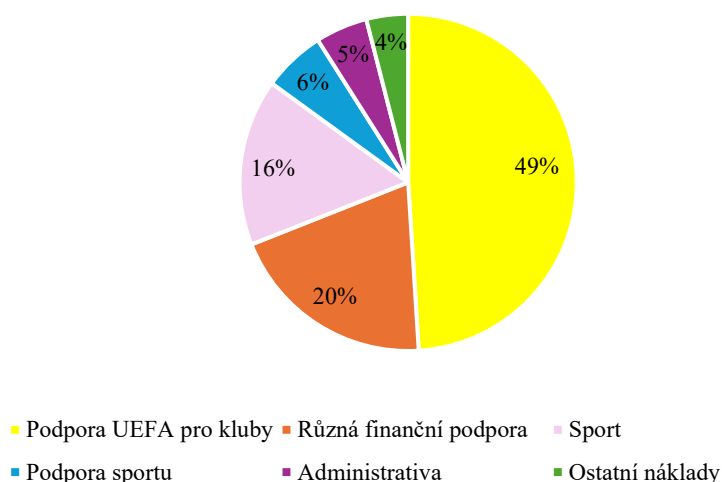
Podíl příjmů FAČR v roce 2023



Graf 5 - Podíl příjmů FAČR v roce 2023

Náklady můžeme jednoduše dělit na podporu UEFA pro kluby (49 %), kterou tvoří prostředky, jež přes FAČR fakticky jen protékají, a dále na finanční podporu fotbalu, sportovní náklady, finanční podporu sportu, administrativní náklady a ostatní náklady. Jednotlivé položky jsou ale značně členitější než v případě výnosů. Například finanční podpora klubů, která tvoří 20 % všech nákladů zahrnuje podporu krajských a okresních fotbalových svazů, podporu talentované mládeže nebo náklady na rozhodčí. Sportovní náklady jsou do velké míry ovlivněné počtem a délkou reprezentačních srazů, neboť právě reprezentace tvoří necelou polovinu všech sportovních nákladů. Naopak často kritizované regionální fotbalové akademie jsou z velké části financovány místními municipalitami a pro FAČR představují jen zlomek celkových nákladů (FAČR, 2023b).

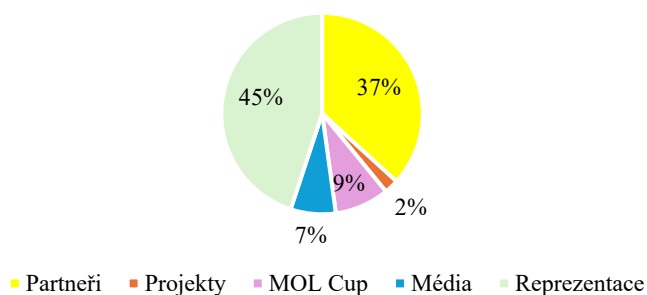
Podíl nákladů FAČR 2023



Graf 6 - Podíl nákladů FAČR v roce 2023

K dosažení vyrovnaného rozpočtu by měla pomoci společnost STES, která je výhradním držitelem práv fotbalové reprezentace a Českého poháru (MOL Cup). Jako své hlavní cíle definuje zajištění kvalitní prezentace fotbalu a hlavních obchodních partnerů reprezentace. FAČR si od ní slibuje zajištění sponzorských a mediálních smluv, jejichž důležitost byla už několikrát zmíněna. Hlavní výnosovou položkou je pochopitelně reprezentace, která tvoří téměř polovinu všech zdrojů determinovaných poptávkou po vstupenkách i počtem utkání, která český národní tým odehraje (STES, 2024). Zcela klíčové jsou i finance proudící od obchodních partnerů, kteří v roce 2023 zaplatili za aktivace partnerství 93,5 milionů Kč, což tvoří více než třetinu všech zdrojů. Dílčí roli hrají i příjmy z MOL Cup a z médií (FAČR, 2023b).

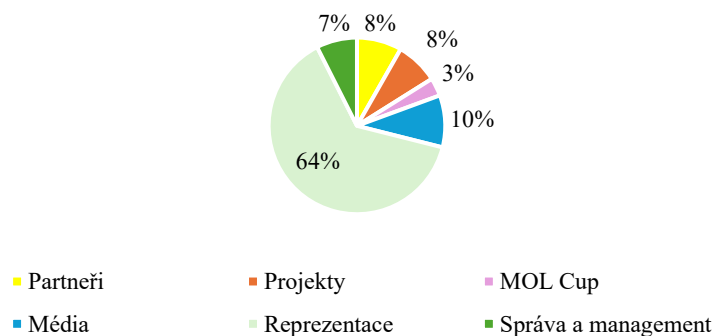
Podíl příjmů STES za rok 2023



Graf 7 - Podíl příjmů STES za rok 2023

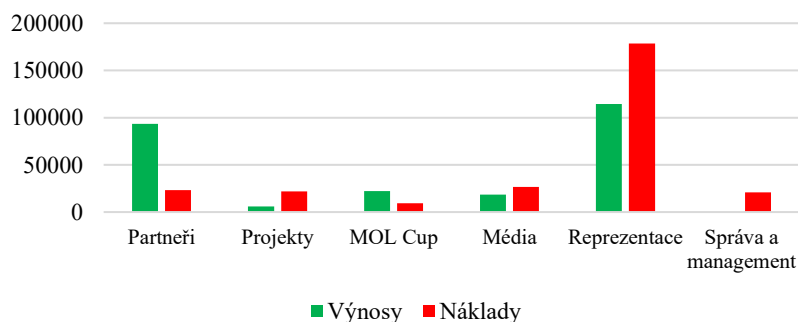
Právě MOL Cup a obchodní partnerství jsou jediné dvě ziskové položky rozpočtu. Náklady na provoz reprezentací byly za rok 2023 obrovské, což STES vysvětluje mimo jiné nepřízní losu, který české reprezentační výběry umístil do skupiny s těžce dostupnými Faerskými ostrovy a následným přesunem do Černé Hory. V konečném důsledku tak STES zakončí rok ztrátou, která bude pokryta v rámci celé skupiny FAČR Group (FAČR, 2023b).

Podíl nákladů STES za rok 2023



Graf 8 - Podíl nákladů STES za rok 2023

Výnosnost položek STES za rok 2023



Graf 9 - Výnosnost položek rozpočtu STES za rok 2023

4.3.2 Ligová fotbalová asociace

4.3.2.1 Organizační struktura

Ve výčtu výnosů a nákladů FAČR (respektive STES) logicky chybí položky spojené s organizací profesionálních soutěží, které spadají pod Ligovou fotbalovou asociaci (LFA). Ta byla založena prvoligovými a druholigovými kluby v březnu 2011 s cílem vylepšit propagaci soutěží a získat některé pravomoci, jež dosud spadaly pod výkonný výbor FAČR. O pět let později byla podepsána rámcová smlouva, na jejímž základě přebrala LFA kontrolu nad řízením první ligy, druhé ligy a dnes již neexistující juniorské ligy. Dalším milníkem byl rok 2018, ve kterém vypršela smlouva mezi profesionálními kluby a STES, což vyústilo v přesun marketingových a obchodních činností do agendy LFA (LFA, 2024).

Fungování organizace je dlouhodobě poměrně stabilní a dalším zásadním momentem z hlediska organizace byla až změna stanov, které vešly v platnost v červenci 2024 a znamenaly zánik pozice předsedy a místopředsedů. Nové pravomoci naopak připadly výkonnému řediteli.

Nejvyšším orgánem LFA je setkání zástupců všech ligových klubů, které nese název Ligové grémium. To zasedá jednou za čtvrt roku a rozhoduje o všech záležitostech, které jasně nevyplývají ze stanov, nebo nespádají do agendy Ligového výboru, jež plní roli statutárního orgánu. Ligové grémium rozhoduje v drtivé většině nadpoloviční většinou při zachování principu hlasové rovnosti.

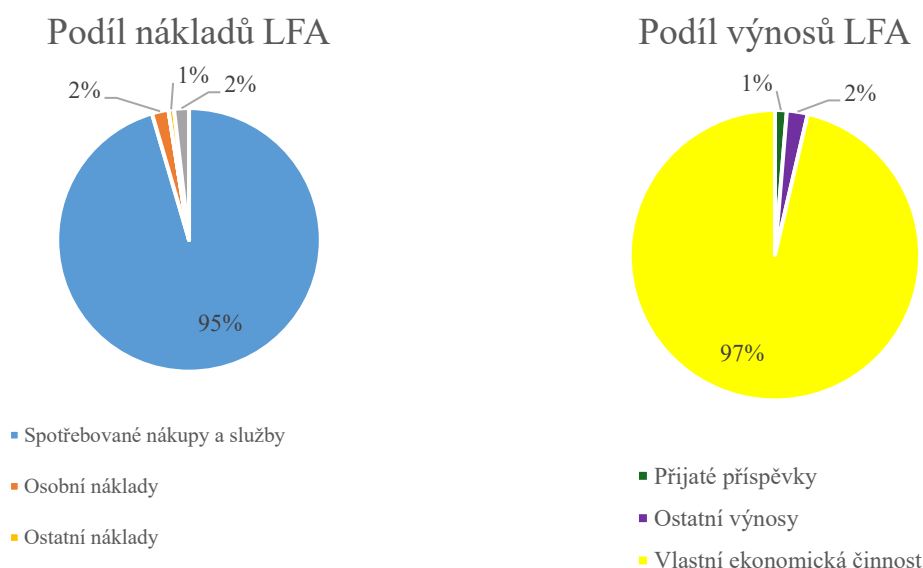
Nedílnou součástí sdružení je i kontrolní výbor, disciplinární komise a další pracovní skupiny a odborné komise, které se starají o organizaci soutěží, legislativu, marketing a komunikaci.

Všechny zmíněné orgány a komise mají za cíl přispět k naplnění poslání LFA, které definuje ve 4 základních bodech:

1. organizovat a řídit profesionální soutěže na principu fair-play s hlavním důrazem na maximální sportovní akcent
2. kvalitní soutěží zvedat úroveň klubů, hráčů a obecného podvědomí o fotbale
3. maximalizovat tržní hodnotu soutěží a tím vytvářet materiální podmínky pro rozvoj jednotlivých klubů
4. prosazovat oprávněné zájmy členských klubů jak ve fotbalovém prostředí, tak i v dalších oblastech spojených s dalším podnikáním

4.3.2.2 Finance

Ani v případě LFA není výjimkou záporný výsledek hospodaření. Z hlediska výnosů se na financování organizace podílí zejména vlastní podnikatelská činnost, která tvoří více než 95 % všech zdrojů. Zbylé finance získává organizace z členských příspěvků a ostatních výnosů, do kterých spadají smluvní pokuty klubů, úroky nebo kursové zisky. I v nákladové straně rozpočtu existuje jedna dominantní položka, která výrazně převyšuje ostatní. Tou jsou veškeré náklady spojené se službami, jejichž význam mezi ostatními náklady dosahuje až 94 % (LFA, 2022).



Graf 10 - Podíly nákladů a výnosů LFA

Finance LFA jako takové ale nejsou z podstaty věci zcela zásadní, neboť se jedná o sdružení klubů, které pomáhá zajišťovat finance tam, kde jsou potřeba, což je právě v klubech samotných. Důležitým tématem je v oblasti financování zejména boj s finanční disparitou, která dlouhodobě ohrožuje soutěžní vyrovnanost a potažmo atraktivitu profesionálních soutěží.

4.3.3 Souhrn

V této kapitole bylo důkladně popsáno, jaké faktory mohou ovlivňovat fungování FAČR. Důraz musí klást asociace zejména na zlepšení image své vlastní, i fotbalu jako takového. Úspěch v této oblasti může přinést řadu benefitů finančního i ryze sportovního rázu. Lepší image v očích veřejnosti totiž determinuje výši příspěvku od NSA, větší atraktivita pro firmy stimuluje příjmy ze sponzoringu a pozitivnější vztah s fanoušky zvyšuje pravděpodobnost vyprodaného stadionu a výraznějších tržeb z ticketingu. Není třeba dodávat, že lesk českého fotbalu podporuje zájem dětí o aktivní hraní fotbalu, což je jedním z předpokladů k výchově talentů.

Pravdou ovšem zůstává, že hlavním faktorem ovlivňujícím rozhodovací procesy fotbalové asociace je způsob volby klíčových orgánů. Členové výkonného výboru i předseda asociace jsou volené funkce, což znamená, že kandidáti potřebují podporu delegátů s volebním právem. A právě ovlivnitelnost jednotlivých delegátů je zásadním problémem pro nezávislost volby. I v profesionálních soutěžích existuje řada klubů, které jsou sportovně závislé na příchodu odmítnutých hráčů z největších českých klubů, a tudíž mohou mít sklony zavděčit se hegemonům českého prostředí svou volbou na Valné hromadě. Princip hlasové rovnosti tak funguje zejména na papíře a Valná hromada může představovat platformu pro rozhodnutí mocenských bojů na různých úrovních.

Politická rovina se projevuje i v důrazu funkcionářů na okamžité úspěchy, neboť dlouhodobá koncepce jen zřídka přináší ovoce na tak krátký čas, jakým je čtyřleté volební období výkonného výboru.

Ani v případě LFA nelze zcela vymýtit vliv největších klubů. I ty si ovšem musí uvědomit, že progres jejich soupeřů, potažmo soutěže jako takové, přispívá k jejich dlouhodobému růstu a konkurenceschopnosti na mezinárodním poli. V tomto kontextu je vhodné doplnit názor Šímy (2019), který připomíná že evropské ligové soutěže splňují znaky oligopolu, a to zejména v podobě kartelu. Fotbalové kluby jsou tak nucené kooperovat, přičemž využívají principu exkluzivity. To znamená, že jsou na trhu jediným subjektem, který může daný produkt nabízet. Sportovní prostředí je specifické v tom, že sportovní produkce nemůže existovat bez vzájemné spolupráce firem – v tomto případě klubů. Ty jsou si totiž zároveň konkurenty i partnery při produkci základního produktu fotbalových klubů, jímž je fotbalové utkání. V českém prostředí to platí obzvlášť v souvislosti se snahami maximalizovat přínos do koeficientu, který determinuje nasazení českých klubů do předkol evropských soutěží. Navzdory rivalitě mezi českými kluby je nepopíratelné, že rostoucí koeficient je prospěšný všem českým klubům, což ve výsledku znamená, že cílem nejúspěšnějších českých klubů by měl být vlastní progres při současném růstu ostatních klubů.

4.4 Stakeholderi moderního fotbalu

Jedním z výrazných rysů fotbalového prostředí v posledních letech je rostoucí množství aktérů, kteří fotbal ovlivňují a zároveň jsou jím sami ovlivňováni. Mnoho subjektů z různých oblastí usiluje o rozvoj fotbalového trhu a snaží se do něj zasahovat tak, aby to odpovídalo jejich vlastním zájmům. Právě vzájemné střetávání zájmů těchto skupin se podílí na formování

současné podoby a kultury fotbalu. Maguire (2022) vymezil 12 různých stakeholderů, které autor práce doplnil o stát a města.

1. Kluby
 2. Ligy, federace a asociace
 3. Hráči, trenéři, hráčské asociace
 4. Agenti
 5. Sponzoři a marketingové agentury
 6. Technologičtí partneři
 7. Dodavatelé sportovního vybavení
 8. Fanoušci
 9. Sázkové společnosti
 10. Média a dodavatelé „contentu“
 11. Sportovní zařízení, arény a stadiony
 12. Finanční instituce
-
13. Stát a municipality

Některé z uvedených skupin se přirozeně protínají. Například sázkové společnosti často plní roli sponzorů. Značné množství partnerů – jak jsou v současnosti sponzoři nazýváni – může vycházet i z řad finančních institucí, technologických partnerů nebo dodavatelů sportovního vybavení (Buckingham, 2023).

Kluby – Základní organizace celého fotbalového světa. Jejich soupeření v rámci organizovaných lig a soutěží je podstatou tohoto nejpobulárnějšího sportu na světě.

Ligy, federace a asociace – Klíčové řídící subjekty. Byly detailně popsány v předchozích kapitolách.

Hráči, trenéři a hráčské asociace – Jsou to právě kvality fotbalistů a trenérů, které v konečném důsledku rozhodují o úspěchu či neúspěchu jednotlivých fotbalových klubů, a právě proto jsou kluby ochotné za jejich služby vyplácet výrazné části svých rozpočtů. Jakým dalším způsobem ale hráči ovlivňují fotbalové prostředí? Do motivací jednotlivých hráčů či trenérů nevidíme a rádi budeme věřit, že většina z nich si vybrala dráhu profesionálního fotbalisty z čiré lásky ke sportu. Pravdou ovšem zůstává, že kariéra profesionála si žádá oběti v rozvoji jiných profesních drah a vysokoškoláci typu Lukáše Provoda nebo Marcela Gecova jsou spíše výjimkou (Forbes, 2017). Je proto zcela pochopitelné, že fotbalisté prostřednictvím svých agentů bojují, o co nejvyšší mzdy, a to nejen v jednotlivých sezonách, ale i v dlouhodobém horizontu, což bude

pro tuto práci důležité zejména v kapitolách zabývajících se přestupovým trhem a klauzulemi přicházejícími v platnost při sestupu nebo postupu. Zájmy sportovců by kromě právních institucí měly hájit i organizace typu České asociace fotbalových hráčů, které zejména právními službami bojují za zájmy svých členů (ČAFH, 2024). Dalším klíčovým vlivem hráčů na aktuální podobu fotbalového průmyslu je snaha zastavit trend rostoucího počtu utkání, který ohrožuje jejich zdraví. Držitel Zlatého míče Rodri dokonce zmínil možnost stávky (Colman, 2024).

Agenti – O podmínky konkrétních hráčských a trenérských smluv by se měly starat hráčské agentury, které se ve veřejném mínění jen velmi zřídka těší pozitivní reputaci, neboť jsou vnímány jako organizace kladoucí důraz zejména na svůj finanční profit, čímž z fotbalu vymýtily klubismus a loajalitu. Zisky agentů často kulminují na základě dojednaných přestupů a podpisů smluv, což velmi jasně definuje jejich vztah k jakýmkoliv finančním regulacím, které by hodnotu přestupů snižovaly. Opomenut by neměl být ani vliv agentů na kluby. Nejzářnějším příkladem je blízké napojení anglického Wolverhamptonu na Portugalského agenta Jorge Mendese, který tehdy druholigovému klubu zajistil příchod zcela nadstandardních hráčů jako byli Ruben Neves nebo Diogo Jota, kteří klubu z West Midlands pomohli do vysněné Premier League (Conn, 2017). Samotné agentury se pochopitelně prezentují zejména jako servisní organizace. Například Sport Invest (2024) svou činnost vymezuje jako kompletní servis včetně lékařské péče či akvizic sponzorů a budování PR.

Sponzoři a marketingové agentury – Význam sponzoringu pro fotbalové kluby i zastřešující sportovní organizace je neoddiskutovatelný. Jaké jsou ale zájmy jednotlivých sponzorů investujících do fotbalu? Motivů je celá řada, ovšem mezi ty nejdůležitější můžeme řadit propojení image se sportovními kluby, obrovský dosah klubů i sdílení dat o fanoušcích (v rámci GDPR). Význam sponzorů umocňuje Financial Fair Play, které limituje dotování klubů z prostředků svých majitelů, čímž nutí kluby k větším aktivitám směrem k firmám ochotným investovat.

Technologičtí partneři – Podobnou motivaci mají i technologičtí partneři, kteří jsou často oficiálními sponzory klubů. Rozdíl spočívá zejména v know-how technologických firem a v rozpočtech na rozvoj inovací, které násobně převyšují možnosti sportovních organizací. Díky technologickým partnerům může fotbal i nadále držet krok v rámci matchday a broadcast experience (FIFA, 2024a).

Dodavatelé sportovního vybavení – Ačkoliv se sportovní vybavení může jevit jako dílčí součást fotbalového prostředí, vliv těchto organizací rozhodně není zanedbatelný.

U 10 největších evropských klubů dosahuje podíl příjmů od těchto organizací na celkových tržbách od 12 % do 22 % (UEFA, 2023). Vyvedení zápasových dresů navíc určuje lesk a atraktivitu celého fotbalu nemluvě o tom, že dodavatelé sportovního vybavení mají klíčové slovo při výrobě merchandisingu, což ovlivňuje další příjmovou složku fotbalových klubů (Šíma, 2019).

Fanoušci – Fotbal je krásný sport, ale až vašeň a oddanost fanoušků ke svým klubům dělá fotbal fenoménem. Síla jejich hlasu mohla být v posledních letech zpochybňována, ale demonstrace anglických fanoušků, které zastavily megalomanský projekt Superleague, ukazují, že fanoušci ani v moderním fotbale neřekli poslední slovo (Hamilton, 2021). I nadále totiž buď ovlivňují v podstatě všechny příjmové položky fotbalových organizací. Maguire (2022) uvádí, že kluby získávají příjmy z domácností buď přímo (vstupenky, hospitality, merchandising, občerstvení) i nepřímo prostřednictvím mediálních společností, sponzoringu, investorů a ostatních společností, které ve snaze přiblížit se zákazníkům platí klubům za vizibilitu a jiné aktivity.

Sázkové společnosti – Kromě tabákových a alkoholických výrobků snad neexistuje odvětví, které by bylo ve fotbale více regulované, a přesto bylo pro sport tak důležité. Nelze popřít, že sázení na výsledky může umocňovat prožitek fanoušků z jednotlivých utkání. Stejně tak ale nemůže fotbal zavírat oči před negativními důsledky gamblingu na jednotlivce, kteří této závislosti propadnou. Byť nás tato skutečnost nemusí naplňovat radostí, sázkové společnosti jsou výrazným zdrojem příjmů sportovních klubů a lig. Dle reportu UEFA (2023) se dokonce jedná o odvětví, které generuje největší množství titulárních sponzorů evropských lig (18). Lze očekávat, že regulace v tomto odvětví zatím nedospěla do své finální podoby.

Média a dodavatelé „contentu“ – Možná první věcí, která přijde na mysl při zmínce médií, je jejich úloha při tvorbě mediálního obrazu sportu, organizací, klubů i jednotlivých hráčů. Je nezpochybnitelné, že se jedná o zcela zásadní aspekt jejich fungování, ale opomínat nemůžeme ani finanční stránku. Právě příjmy z vysílacích práv jsou nejvýraznějším druhem ze všech příjmů, což determinuje snahu klubů a organizací navyšovat počet utkání. I pro poskytovatele televizních tarifů je fotbal naprosto zásadní. Jedná se totiž o sport, který se hraje až na krátkou letní pauzu téměř bez přestávky. Zároveň je fotbal populární napříč různými věkovými skupinami, což umožňuje zásah širokého spektra diváků (Maguire, 2021). Význam sportovních přenosů navíc podporuje skutečnost, že nabídka různých poskytovatelů se u základních kanálů téměř neliší a rozdíl je právě v nabídce sportovních kanálů, které drží práva na vysílání sportovních soutěží.

Sportovní zařízení, arény a stadiony – Stadiony jsou velmi zajímavou kapitolou fotbalové ekonomiky, neboť jejich správa a udržení v mezích licenčních řádů jsou pro kluby výrazným nákladem (Maguire, 2021). Zároveň se ale jedná o jedno z nejdůležitějších hmotných aktiv klubu, které mohou monetizovat prostřednictvím prodeje stadium rights i otevřením prohlídek stadionu. Opomínat nemůžeme ani jejich význam v případě finančních problémů klubů, neboť i insolvenční správci musí uznat, že zbavení se stadionu je natolik nákladnou záležitostí, že největší šancí na uspokojení věřitelů je udržení klubu v chodu (Karel, 2021). V České republice je situace poněkud specifická, neboť 75 % prvoligových stadionů patří státu a municipalitám (UEFA, 2023).

Finanční instituce – Společnosti zajišťující finanční služby jsou po sázkových kancelářích hned druhým nejčetnějším druhem titulárních sponzorů evropských lig (12), přičemž jejich význam ve fotbale nabývá na důležitosti i v České republice (UEFA, 2023). ČSOB se dlouhodobě profiluje jako partner českých klubů, přičemž nejčastěji je vidět ve spojitosti s pražskou Spartou (ČSOB,). Naopak Slavia prodloužila partnerství se světovou společností eToro (SK Slavia Praha, 2024). Podobně jako u technologických partnerů mohou kluby čerpat z výrazných rozpočtů na inovace i z výhodného poskytování finančních služeb a networkingu na poli businessu.

Stát a municipality – Není pochyb, že stát i kraje mají zájem na rozvoji sportu, díky kterému mohou efektivněji bojovat např. s obezitou, ale i zvyšovat kvalitu běžného života. Není náhoda, že už ve starověké Římské říši prohlásil satirik Juvenál, že k uspokojení prostého lidu stačí „chléb a hry“ (Radiožurnál, 2014), přičemž fotbal spolehlivě plní roli moderních her. Roberts, Roche, Jones a Munday (2016) navíc upozorňují na finanční aspekt profesionálního fotbalu, a to na případu velšského Swansea, jehož účast v Premier League generovala městu hrubý zisk ve výši cca. 46 milionů liber a vytvářel přímo, či nepřímo přes 200 pracovních míst. Profit byl tvořen zejména mzdovými a nemzdovými položkami a vyšší poptávkou klubu po různých produktech souvisejících s vysokými nároky Premier League. I samotný Maguire (2021), který města mezi stakeholdery opomněl, upozorňuje na postup Brightonu do Premier League, který městu přinesl 200 milionů liber, přičemž hlavním zdrojem financí byly výrazně vyšší příjmy z klubem odvedených daní.

Klíčovým aspektem uvedeného seznamu zájmových skupin je rozmanitost odvětví, ze kterých tyto skupiny pocházejí. V souvislosti s tím, že moderní fotbal má značný ekonomický dopad, jenž ovlivňuje velké množství lidí. Není proto překvapením, že jakékoliv regulace vyvolají u různých stakeholderů odlišné reakce. I z toho důvodu je zcela klíčová správná kooperace v celé

fotbalové pyramidě, která byla detailně analyzována v celé této kapitole. Zároveň je třeba vnímat, že do procesů ve fotbale zasahují i vlivy, které probíhají za zavřenými dveřmi a jsou běžnému fotbalovému fanouškovi ukryty.

5 Produkce fotbalových klubů

Zastřešující sportovní organizace mají bezpochyby klíčové pravomoci v řízení fotbalového odvětví. I ony ale musí respektovat, že středobodem fotbalového světa jsou kluby. Právě k nim si fanoušci vytváří emocionální vazby, které jsou podhoubím pro autenticitu a krásu tohoto nejpopulárnějšího sportu na světě. Ačkoliv FIFA, UEFA nebo jakákoliv jiná fotbalová asociace činí řadu zásadních rozhodnutí, na konci produkčního řetězce musí stát samotné kluby. O konkrétní škále produktů, které kluby nabízí, bude řeč později. Pro pochopení ekonomické reality fotbalového světa je nejprve potřeba popsat základní principy jeho fungování.

Komercializace a globalizace sportu se zdá být v současném světovém uspořádání nevyhnutelná. Přizpůsobit se muselo i fotbalové prostředí, jehož transformace do běžného průmyslu má ale i nadále řadu specifíků. Porovnáme-li fotbal s jinými odvětvími, dojdeme k závěru, že z hlediska byznysu je fotbal svou velikostí v podstatě bezvýznamný. Zároveň nesmí být opomenuto, že řadu základních ekonomických principů fungujících v jiných odvětvích není možné ve fotbale aplikovat. Jako jednoduchý příklad za všechny lze uvést cenovou elasticitu poptávky. Tu definují Kraft, Kocourek a Bednářová (2013) jako procentuální změnu poptávaného množství při změně ceny o 1 %. Při růstu ceny logicky poptávka po zdraženém produktu klesá, zatímco roste poptávka po substitutech. Nelze ale předpokládat, že tomu tak ve fotbale opravdu bude. Kluby jsou totiž pro řadu fanoušků tzv. lovebrandy a jejich loajalita přesahuje v mnoha ohledech meze racionality, což fungování podobných principů znemožňuje. Zdraží-li například AC Sparta Praha veškerou nabídku svých produktů, je jen málo pravděpodobné, že poptávka po nich klesne a zároveň vzroste poptávka po produktech SK Slavia Praha (alespoň ne u stávajících fanoušků). Podobných specifíků je ve fotbalové ekonomice řada a pro tuto práci je zcela klíčové jejich existenci vnímat.

5.1 Vlastníci fotbalových klubů

Sportovní úspěch fotbalového klubu bývá v posledních letech podmíněn bohatým vlastníkem, který investuje horentní sumy do kvality svého týmu. Maguire (2023) dodává, že v drtivé většině případů tito majitelé neočekávají návratnost svých investic a jejich hlavním důvodem pro investování do fotbalu je zábava či růst prestiže.

Pozornost tomuto tématu přinesl především rapidní nárůst zahraničních vlastníků, který odstartoval v roce 2003 Roman Abramovich koupí Chelsea FC. Podle Wilsona a Plumleyho (2013) jsou to vysoké nároky na kapitál, které způsobují příliv zejména asijských a amerických investorů do evropského fotbalu. Ještě před několika lety přitom Acero, Serrano a Dimitropoulos (2017) došli k závěru, že kluby vlastněné domácími subjekty dosahují lepších ekonomických výsledků, k čemuž Maguire (2023) dodává, že kluby pod správou zahraničních majitelů mají výrazně větší sklony k vyšším nákladům a rostoucím dluhům. Otázkou samozřejmě zůstává, zda je ekonomický úspěch měřítkem pro efektivitu fotbalových klubů, na což navazuje Wilson (2017), který vyzdvihuje sportovní dominanci klubů, jež jsou v rukou zahraničního vlastníka.

Aktuálně je v Evropě 35 % klubů v rukou domácích vlastníků a 12 % drží zahraniční vlastníci. Téměř polovina je vlastněna různými asociacemi a nadacemi (41 %), což je běžnou praxí zejména ve Skandinávii a na Balkáně. Jen zřídka patří kluby státu nebo subjektům napojených na vládu (6 %), a většinou se tak děje na úplném východu Evropy. Zbývající 3 % klubů jsou umístěny na akciový trh, přičemž počet těchto klubů nadále klesá, což si UEFA (2023) vysvětluje střetem mezi dlouhodobou vizí klubů a krátkodobým očekáváním investorů. Investice do fotbalového odvětví jsou obecně velmi komplikované. Pokud někdo očekává zbohatnutí na základě správné predikce výborných sportovních výsledků daného klubu, bude zklamán. Jak upozorňuje Benkraiem (2008), hodnota akcií sice mírně kolísá v závislosti na sportovních výkonech, v dlouhodobém horizontu jsou ale výkyvy neutralizovány. Zajímavým případem je ovšem dramatický vzestup akcií Juventusu Turín, jejichž hodnota od roku 2012 vzrostla o 400 % (Ong, 2023). Klíčovou příčinou byla velmi nízká hodnota akcií po korupční aféře z roku 2006. K nárůstu ovšem výrazně přispěla i proměna klubu ve značku, kterou odstartoval rebranding v roce 2017, a následný příchod světové superstar Christiana Ronalda, jehož marketingová síla dalece přesahuje fotbalové stadiony (Sweeney, 2024).

V čem je vlastnická struktura důležitá? Budoucnost klubů ovlivňuje různými způsoby dlouhodobě, ale zcela rozhodující je v obdobích krize. Kluby mající v zádech silné mecenáše bývají v kritických situacích zpravidla odolnější, neboť bohatý majitel může svým kapitálem kompenzovat případné ztráty. Nevýhodou tohoto modelu je závislost na ochotě majitele do klubu investovat i v době, kdy nedosahuje stanovených cílů (Maguire, 2023). Problém může nastat i ve chvíli, kdy externí makroekonomické faktory negativně ovlivní majitelovo podnikání, jež mu generuje prostředky pro investice do klubu (UEFA, 2023).

První dvě desetiletí 21. století se na poli investorů do fotbalových klubů nesla ve znamení dynamických změn. Nyní se ovšem zdá, že obchodování s kluby přechází do stabilnějšího období. Za rok 2023 došlo v profesionálních evropských soutěžích jen k 23 změnám vlastníka (UEFA, 2023). S ohledem na to, že nejatraktivnější kluby byly již prodány, se zrak potenciálních zájemců obrací do nižších soutěží. Právě kluby ve druhé nebo třetí lize přitahují investory díky možnosti rychlého postupu do vyšších pater, který je spojen s nárůstem příjmů. Není bez zajímavosti, že po éře majitelů z arabských zemí roste počet investorů z USA. Často se jedná o osobnosti showbyznysu. Nejslavnějším příkladem je velšský Wrexham, který vlastní hollywoodští herci Ryan Reynolds a Rob McElhenney a prostřednictvím seriálu na platformě Disney+ přitahují řadu lukrativních partnerů, kteří svou velikostí dramaticky převyšují úroveň třetí anglické ligy (Davies, 2024). V té nastupuje i tradiční klub z Birminghamu, jehož majoritním vlastníkem je hráč amerického fotbalu Tom Brady (Ruthven, 2024). Nejnovější přírůstek do skupiny slavných osobností je herec Michael B. Jordan, který se stal minoritním vlastníkem AFC Bournemouth (Bloomberg, 2022).

Při výběru klubu musí potenciální investoři zvážit řadu okolností. Nejdůležitějšími faktory označuje UEFA (2023) těchto 7 aspektů:

- 1) Globální popularita
- 2) Diverzifikace příjmů
- 3) Mediální práva
- 4) Dlouhodobý potenciál
- 5) Stadion a další infrastruktura
- 6) Fanoušci
- 7) Inovační potenciál

Multi Club Ownership

Jedním z nejrychleji rostoucích trendů fotbalového ekosystému posledních let je fenomén multi-club ownership. Ten UEFA (2023) definuje jako situaci, ve které jeden subjekt kontroluje/má rozhodovací pravomoc ve více než jednom klubu. Procentuálně jsou v těchto strukturách nejčastěji zapojeny kluby z Beneluxu, ale řadu případů můžeme nalézt i v Anglii nebo Španělsku. V České republice se v nejvyšší soutěži týká tato situace jen Viktorie Plzeň, jejímž vlastníkem je společnost GmbH držící majoritní podíl i v rakouském Lafnitzu (idnes, 2023). Často skloňovanou společností je v tomto tématu také společnost Blue Crow Sports Group (2024), která vlastní druholigový MFK Vyškov a mj. španělské CD Leganés. Dlouhodobě také usilují o převzetí olomoucké Sigmy (idnes, 2024).

Aktuálně je více než 300 klubů na světě zapojeno ve struktuře založené na bázi multi-club ownership, z nichž 105 je v Evropě. Celkem 13 % všech klubů spadajících pod hlavičku UEFA je tak ve vlastnictví subjektu, který má rozhodovací pravomoci i v jiném klubu. Samotná existence tohoto modelu budí mezi fanoušky nedůvěru a do jisté míry velmi oprávněně, neboť tím vzniká prostor pro obcházení platných regulací. Například UEFA FFP fungující na maximální přípustné ztrátě za dané období bylo proti multi-club ownership velmi náchylné. Majitelé vícero klubů totiž mohli jednotlivé kluby zneužít pro umělé přesouvání nákladů tak, aby pravidla obešli na všech frontách. Nejvýraznějším příkladem byla skupina klubů kolem Manchesteru City, která je sdružována pod holdingem City Football Group Limited, jehož majoritním vlastníkem je Abu Dhabi United Group vlastněná Sheikhem Mansourem (Abu Dhabi United Group, 2024). Velmi kontroverzním případem byl přestup záložníka Aarona Mooye z australského Melbourne do Manchesteru City za rovných 0 liber (oba kluby patří pod City Football Group Ltd). Mooy za „Cityzens“ neodehrál ani jedno utkání a po několika hostováních byl prodán za 10 milionů liber. Díky tomu vykázal Manchester City na transferu desetimilionový zisk, zatímco Melbourne ztrátu ve stejné výši. Celá pointa spočívala v tom, že na mimoevropské kluby se logicky nevztahují finanční pravidla UEFA, takže účetní ztráta australský klub nijak zvlášť netrápila, neboť se dá očekávat, že klubu byl tento nevýhodný obchod kompenzován jiným způsobem (Howcroft, 2017).

Pochybnosti vyvolává i další aspekt, a to obava z opomíjení klubů, které nejsou na vrcholu pyramid. Na klidu znovu nepřidala City Football Group, neboť jeden z jejích zástupců – francouzský ESTAC Troyes – se stal součástí holdingu v roce 2020, jakožto tým postupující do Ligue 1. O tři roky později už čelil sestupu do třetí nejvyšší soutěže a záchranou jim byl jen administrativní propad Girordins Bordeaux, díky kterému bylo potřeba Ligue 2 doplnit o jeden tým (Transfermarkt, 2024).

Souhrn:

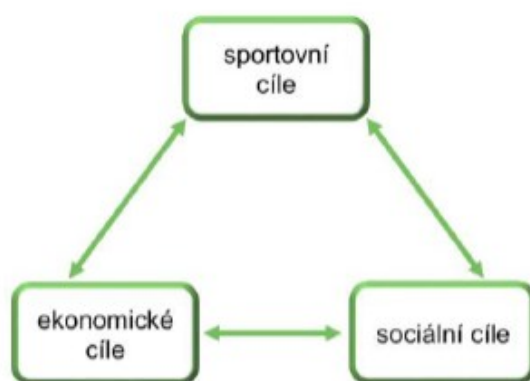
Bohatý majitel ochotný investovat do rozvoje klubu je předpokladem pro dlouhodobou konkurenceschopnost. Zájmy jednotlivých vlastníků se ovšem výrazně liší. Zcela jistě najdeme v jejich řadách srdcaře, kteří své prostředky vkládají do fotbalu z čiré vášně. Zároveň nelze zapomínat, že fotbal má pro řadu subjektů nevyčíslitelnou hodnotu v podobě širokého dosahu, nástroje pro řízení image nebo pro vstup na nové trhy. Kontroverzní bývají zpravidla investoři z Číny a arabských zemí. Jinak řečeno z oblastí, ve kterých je porušování lidských práv na denním pořádku. V jejich případě je potřeba brát zřetel na to, že klub financují pro naplnění svých zájmů a jakmile ucítí, že se tato investice z nějakého důvodu nevyplácí, jsou ochotní klub

velmi rychle opustit bez zájmu o jeho budoucnost. Pro pořádek je potřeba říci, že jistotu světlých zítřků nemají ani kluby vlastněné patrioty. Řeč o fiasku anglického podnikatele Mela Morrisa v Derby County ještě bude, ale příklad bychom našli i na jihu Čech, kde podnikatel Vladimír Koubek přivedl budějovické Dynamo do dezolátního stavu navzdory často proklamovanému osobnímu vztahu ke klubu a regionu (Kortus, 2024).

Co z toho plyne? Kulturní a společenský odkaz fotbalových klubů je nevídaný. Jen málokteré instituce se u „zákazníků“ těší takovým emocionálním vazbám, jaké existují mezi kluby a fanoušky. Fotbalový svět by proto měl i nadále klást velký důraz na to, aby byly kluby v dobrých rukou.

5.2 Cíle fotbalových klubů

Podle Késenneho (2014) i Novotného (2011) lze profesionální sportovní kluby považovat za podniky, a to i pohledem legislativy Evropské unie. Fotbalové kluby a podniky v jiných odvětvích se ale liší už v té nejzákladnější rovině – v cílech, kterých chtějí dosáhnout. Kraft, Kocourek a Bednářová (2011) uvádí, že primárním cílem podniků je dosahovat zisku, byť nelze opomenout určité situace, ve kterých chce například podnik navýšit podíl na trhu i za cenu nižšího profitu. Ve fotbale je situace jiná. Cíle fotbalových klubů se nejčastěji člení na sportovní, ekonomické a sociální, přičemž prioritizace cílů se v jednotlivých klubech liší (Čáslavová, 2009).



Obrázek 5 - Cíle fotbalových klubů (Šíma, 2019)

Na 3 druhy cílů uvedené v obrázku výše nelze nahlížet izolovaně, neboť se zákonitě propojují a ovlivňují. Zejména pro české kluby je na mezinárodním poli vysněnou sportovní metou postup do Ligy mistrů, který zároveň výrazně obohatí klubovou pokladnici. Opomenout nelze ani časové rozlišení dle Čáslavové (2009), která cíle dělí na krátkodobé, střednědobé a

dlouhodobé, přičemž správný postup plánování by měl vždy začínat od dlouhodobých cílů, ke kterým vede plnění střednědobých a krátkodobých cílů.

Autor práce zastává názor, že na prvním místě by měly vždy stát sociální cíle, a to s důrazem nejen směrem k veřejnosti, ale zejména do interního prostředí klubu. Úkolem managementu je nastavit hodnoty a firemní kulturu, která zaměstnancům i hráčům vytvoří pracovní prostředí, v němž budou mít největší šanci naplnit svůj potenciál a rozvíjet své schopnosti. Pokud se zaměstnanci, trenéři i hráči s těmito hodnotami ztotožní, vytvoří se perfektní podhoubí pro naplňování ostatních cílů. Zároveň tím klub dostojí své podstatě ve společnosti a bude pozitivně ovlivňovat i externí prostředí. Největší zkouškou není v tomto ohledu vzletně sepsaná strategie, nýbrž dodržování předem stanovených principů v době, kdy se nebude dařit na poli sportovních výsledků. Fotbal je ovšem neúprosný a výsledková krize v různé frekvenci a intenzitě přijde do každého klubu. Ostatně na každého vítěze připadá poražený. O to důležitější je důraz managementu na víru v nastolenou cestu.

Z hlediska dalších sociálních cílů uvádí Šíma (2019) zejména ty, které jsou orientované na fanoušky. Může se jednat o vnější image klubu, spokojenost fanoušků s komunikací nebo počet sledujících na sociálních sítích. Přes sociální sítě si vytváříme můstek k ekonomickým cílům. Drtivá většina klubů musí pro pokrytí svých nákladů monetizovat podporu svých fanoušků. Dít se tak může např. prostřednictvím prodeje vstupenek nebo merchandisingu.

I podoba ekonomických cílů se v závislosti na podmínky klubů liší. Zastřešující fotbalové organizace tlačí kluby do tzv. udržitelného financování, které je založené na určité flexibilitě nákladů, rozumném poměru mezi příjmy a výdaji a jisté nezávislosti na hlavním investorovi. Pro řadu klubů je opravdu hlavním ekonomickým cílem stabilizovat finance a diverzifikovat své příjmy natolik, aby byly efektivní a odolné vůči krizím zároveň. Obzvláště pro kluby s bohatými investory v zádech ale nejsou náklady, výnosy ani míra zadluženosti v žádném případě měřítkem úspěšnosti. Podpoření kapitálem z jiných odvětví zcela jasně staví na první místo sportovní výsledky, což jim do jisté míry nemůže být vyčítáno, neboť stabilita jejich financí bývá často podložena jinými výdělečnými aktivitami. Pro takové kluby se pak finanční cíle točí zejména kolem dodržení ekonomických regulací, které od klubů vyžadují národní asociace i UEFA samotná. O nich bude v této práci řeč později.

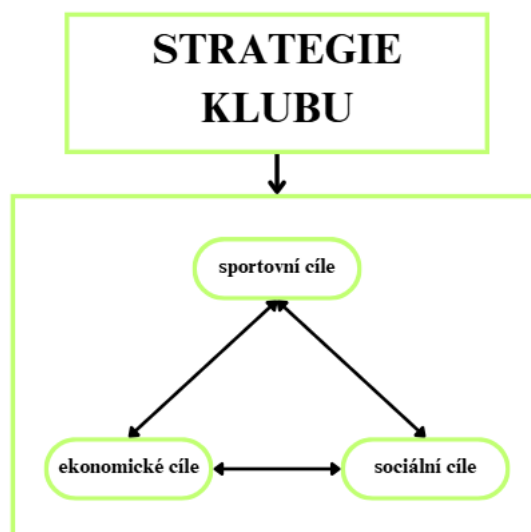
V této souvislosti se nabízí znovu otevřít jedno z témat minulé kapitoly, které se zabývá finanční úspěšností klubů v rukou zahraničních vlastníků. Jak již bylo naznačeno, zadluženost klubů nemusí být nutně negativní. Szymanski a Kuper (2022) jsou toho názoru, že chtějí-li majitelé z vlastní kapsy financovat fotbal, nemělo by jim v tom být bráněno. V opačném

případě totiž budou muset kluby spoléhat na svou hospodářskou činnost, která je z velké části závislá na prodávání produktů fanouškům. Opravdu se proto nabízí otázka, proč by měly být kluby financovány běžnými lidmi, když existuje řada bohatých investorů, kteří jsou ochotni náklady klubů pokrýt z vlastních zdrojů. Jak už to ovšem ve fotbal bývá, situace není černobílá a absolutní liberálnost ve financování klubů by ještě více rozevřela nůžky mezi bohatými a chudými.

V rámci ekonomických cílů ovšem není na místě řešit jen výsledek hospodaření na konci sezony. Zabývat bychom se měli i dílčími cíli jako je zajištění financí pro rozvoj infrastruktury, podpora marketingu, vytvoření strategie pro práci s cash-flow nebo už zmíněná diverzifikace příjmů. Pro kluby pohybující se pravidelně nad sestupovým pásmem je pak důležitým cílem vypracování různých sportovních scénářů tak, aby klub dokázal správně implementovat krizový management. Denby (2022) z Norwich City například prozrazuje, že finanční oddělení Norwiche tvoří tři mikro týmy, přičemž jeden z nich (tzv. Reporting Team) průběžně vypracovává reporty pro představenstvo, aby mělo všechny potřebné vstupy pro rozhodování.

Pro běžné fotbalové fanoušky je nejdůležitější plnění sportovních cílů. I ty mohou mít různé formy od umístění v ligové tabulce, přes úspěch v evropských pohárech až po omlazení kádru nebo posílení zahraničního skautingu. V tuto chvíli není ani tak důležité vyjmenovat všechny podoby sportovních cílů, nýbrž vyzdvihnout jejich napojení na ekonomické a sociální cíle. Z hlediska financí totiž nemůžeme zapomínat na to, že hráči jsou hned po stadionu a další infrastruktuře jedním z nejhodnotnějších (nehmotných) aktiv klubu. Výdaje na hráčské odměny jsou ale rovněž obrovskou položkou klubových rozpočtů, o nichž v této kapitole teprve bude řeč. Opomenuto by ovšem nemělo být ani napojení sportovních cílů na sociální, neboť lze jen těžko popírat, že pro fanouškovskou základnu je důležité ztotožnění se s týmem a sympatie vůči jednotlivým hráčům. Extrémním příkladem je v tomto ohledu Athletic Bilbao, které limituje své sportovní ambice podmínkou, že každý hráč hájící jejich barvy musí pocházet z Baskicka – tedy regionu, ze kterého klub pochází (Stacey, 2016).

Provázanost a vzájemný vliv stanovených cílů vytváří prostor pro určitou disharmonii a interní neshody v rámci klubu samotného. I proto se autor domnívá, že Šímův (2019) vzorec uvedený v úvodu této kapitoly by měl být doplněný o strategii klubu, která je nadřazená všem cílům. Do ní by technicky vzato mohly být zahrnuty i zmíněné klubové hodnoty a principy tak, aby do sociálních cílů patřily vyloženě jen měřitelné metriky.



Ať už jsou ovšem cíle stanovené jakkoliv, je naprosto neoddiskutovatelné, že kluby ve snaze jejich dosažení vytváří další vstupy ovlivňující podobu fotbalového světa. Pochopitelně se zároveň dostávají do střetu s oficiálními i neoficiálními stakeholdery, kterým se tato práce věnuje ve své první části. Je ovšem v zájmu fotbalových klubů, aby hledaly cesty pro nalezení win-win východiska, neboť zmínění stakeholderi disponují v různých aspektech fotbalu jistou mocí, jež by kluby neměly ignorovat.

5.3 Produkt fotbalových klubů

Dalším ze specifík fotbalového prostředí je nejednoznačnost v otázce, jaký produkt vlastně fotbalové asociace a kluby nabízí. Ve sportu se obecně vychází ze 2 základních proudů. Zatímco Čáslavová (2009) nebo Chelladurai (1994) definují několik druhů sportovních produktů, podle Mullina Hurdyho a Suttona (2014) se jedná spíše o celek skládající se z několika prvků. Podobné dělení lze aplikovat i ve fotbale, neboť i fotbalové kluby nabízí široké spektrum produktů. V podmínkách českého fotbalu je nejrozmanitější nabídka pražské Sparty (2024), která v rámci svých aktivit nabízí následující produkty:

- Fotbalové utkání (vstupenky, podíl na vysílacích právech, občerstvení, atd.)
- Merchandising
- Prohlídky stadionu
- Členství (věrnostní program)
- B2B aktivity
- UNLIMITED

- Online content
- Eventy

Mezi uvedenými produkty chybí něco, čím kluby disponují tak nějak přirozeně v závislosti na tom, jakým způsobem se profilují. Tímto aktivem je image. Pro řadu firem a partnerů, kteří jsou ochotni investovat do sportovního prostředí je atraktivní právě možnost spojit svůj brand se silnou značkou sportovního klubu. Partneři si mohou kluby vybírat dle různých parametrů, ale v každém případě by mělo být za výběrem určité racio. Nejatraktivnější je pochopitelně pro nefotbalové firmy spojení se s klubem, který je úspěšný na sportovním poli. Firmy totiž pak můžou prezentovat spolupráci jako partnerství dvou vítězů. Dvou značek, které nejsou zvyklé prohrávat. Dvou značek, které jsou zkrátka nejlepší v tom, co dělají. Takové partnerství pak kluby posilují uvedenými B2B aktivitami, které nelze vnímat jen jako cestu k větší vizibilitě, ale také jako vytváření platform a příležitostí pro networking. V posledních letech navíc můžeme pozorovat trend proměny klubů ve značky, které se snaží jít partnerstvím maximálně naproti. Szymanski (2022) uvádí jako příklad Tottenham Hotspur FC, který podepsal smlouvu s hongkongskou firmou AIA údajně i díky angažování jihokorejského útočníka Heung-min Sona, jehož popularita je na cílových trzích AIA obrovská.

Vrátíme-li se k výčtu produktů fotbalových klubů, můžeme jako středobod jejich produkce označit fotbalové utkání. Kromě hmotných produktů, jakými jsou vstupenky nebo občerstvení, věnujme pozornost zejména vysílacím právům, neboť ty tvoří podle Šímy (2019) největší podíl na celkových příjmech fotbalových klubů. V rámci „matchdaye“ ovšem musí kluby řešit i celou řadu dalších aspektů. Pro fanoušky je totiž fotbalový zápas zejména produkt volnočasové zábavy a proto očekává, že se na stadionu bude bavit. I proto kladou kluby čím dál větší důraz na předzápasový či poločasový program, díky kterému se bude divák bavit po celou dobu své návštěvy. Pravdou totiž je, že klubům nekonkurují jen ostatní fotbalové kluby, ale především jiné formy trávení volného času.

Jak již bylo několikrát zmíněno, nabídka fotbalových klubů je rozmanitá. Řada jejich aktivit ale není sama o sobě výdělečná. Eventy, content nebo prohlídky stadionu sice mohou získávat dodatečné prostředky do klubové kasy, ale v kontextu celkového rozpočtu se jedná o zanedbatelné částky. Účelem těchto aktivit je vytvoření hlubšího vztahu s fanouškem. Jestliže bylo v minulém odstavci uvedeno, že pro diváka je fotbalové utkání způsobem, jak trávit volný čas, nemůžeme v žádném případě opomíjet emoce, které fanoušci ve vztahu ke svému klubu zažívají v podstatě na denní bázi. Fotbalové kluby nabízí svým příznivcům pocit, že jsou součástí něčeho většího, něčeho, co je přežije a něčeho co má smysl. Fotbal pro ně může být

úníkem z každodenních problémů, a to má v konečném důsledku daleko větší hodnotu než šála nebo dres. Kluby ovšem musí o své fanoušky pečovat, a právě k tomu slouží zmíněné dílčí produkty.

Autor práce zastává názor, že jednotlivé aktivity fotbalových klubů jsou natolik propojené, že fotbalový produkt musí být vnímán jako jeden ucelený soubor, který v sobě zahrnuje sportovní, marketingové i obchodní aspekty.

Fotbalovou produkci ovšem nemůžeme omezit jen na faktickou nabídku klubů. Sport jako takový je známý pro řadu pozitivních externalit, které v souvislosti s ním vznikají. Chalip (2006) zmiňuje například zdravotní přínos, socializaci, přínos pro komunitu, ekonomický rozvoj nebo rozvoj národní a regionální identity. S jistotou lze tvrdit i to, že fotbal zvyšuje svým fanouškům kvalitu života. Zapomínat bychom ovšem neměli ani na negativní externality, mezi které můžeme řadit legitimizaci totalitních režimů prostřednictvím konání šampionátů v daných oblastech nebo vytváření prostředí pro radikalizaci obyvatelstva (Frisby, 2005).

5.4 Ekonomika fotbalových klubů

Finance fotbalového světa zajímají společnost už dlouhá léta zejména kvůli vysokým přestupovým částkám a mzdám, které kluby vyplácejí hráčům a trenérům. To je ovšem jen pověstným vrcholem ledovce. Než se v rámci této práce dostaneme k fascinujícímu fungování přestupového trhu, je potřeba pochopit základy financování fotbalu. Vrhout se ovšem přímo na výnosy a náklady fotbalových klubů by bylo velmi zjednodušené, neboť pro opravdu správné pochopení ekonomické reality fotbalu, je nezbytné věnovat pozornost fotbalovému účetnictví.

5.4.1 Účetnictví fotbalových klubů

Jeho důležitost spočívá zejména v tom, že jakékoliv finanční regulace ze strany UEFA monitorují účetní zisk (resp. ztrátu). Ten se ovšem od toho ekonomického liší. Ekonomové by rozdíl jednoduše vysvětlili takto (zonky, 2018):

$\begin{aligned}\text{účetní zisk} &= \text{výnosy} - \text{skutečné náklady} \\ \text{ekonomický zisk} &= \text{výnosy} - \text{skutečné náklady} - \text{náklady ztracené příležitosti}\end{aligned}$

Ve fotbale je vše ještě o něco složitější, k čemuž se v rámci této kapitoly dostaneme. Pro začátek je nutné říci, že klub v rámci své výroční zprávy prezentuje 3 základní výkazy: rozvahu, výsledovku a výkaz peněžních toků (Maguire, 2023).

Rozvaha zjednodušeně říká, co klub vlastní (=aktiva) a zdroje krytí tohoto majetku (=pasiva). Účelem rozvahy není vyjádřit, zda klub dosáhl zisku nebo ztráty, ale ukázat stav svých financí v konkrétním dni v roce. (Jake and James, 2024). Ve fotbale je tímto dnem často 30. červen, který je vnímán jako poslední den sezony.

Abychom mohli o majetku hovořit jako o aktivu, musí splnit 4 podmínky:

- 1) Musí být kontrolován klubem, včetně všech rizik a odměn
- 2) Očekává se, že bude generovat ekonomické benefity
- 3) Byl pořízen v minulosti.
- 4) Musíme znát jeho konkrétní hodnotu.

Jako příklad můžeme uvést fotbalového hráče. Ten je vlastněn klubem, a to včetně rizik (např. zranění, nebo špatná forma). Dá se očekávat, že svou činností bude klubu generovat příjem buď ve formě prize money nebo např. účasti v reklamní kampani. Každý hráč patřící klubu byl pořízen v minulosti buď na základě přestupu z jiného klubu, nebo podpisem smlouvy. Hodnotu hráče určuje ve fotbale přestupová částka, za kterou byl koupen (=pořizovací cena). Pokud hráč přišel do klubu jako volný hráč, je jeho účetní hodnota nulová. Hráč tedy splňuje všechny podmínky pro to, aby se stal aktivem. Protože v moderní společnosti nelze vlastnit člověka, disponují kluby registrací, která hráče opravňuje za daný klub nastupovat a zároveň mu zakazuje hrát za klub jiný. Paradoxně se tedy jedná o nehmotný majetek (Maguire, 2023).

Co naopak jako aktivum v rozvaze nenalezneme, jsou hodnota značky a divácká základna. Pro potenciálního investora se přitom jedná o zcela klíčové parametry klubu, které mohou v konečném důsledku rozhodnout o tom, jestli se rozhodne do daného klubu investovat. Například Manchester United má přeci díky své celosvětové popularitě daleko větší hodnotu, než jaká může vyplývat při součtu aktiv, které splňují zmíněné podmínky výše. Je proto naprosto zásadní vnímat odchylky účetních výsledků od reálného světa.

Aktiva můžeme v každém případě dělit na dlouhodobý majetek a krátkodobý (též oběžný) majetek dle toho, zda jeho fungování přesahuje hranici 1 roku. Mezi dlouhodobý majetek patří zejména stadion, akademie, stroje nebo hráči, jejichž smlouva končí za více než 1 rok. Řadíme sem rovněž dlouhodobé pohledávky, pod kterými se často skrývají splátky za přestupy. Jen zřídka už totiž hráč přestoupí za určitou sumu bez toho, aby byla rozdělena do většího množství plateb.

Krátkodobým majetkem jsou například peníze, materiál nebo produkty merchandisingu. Patří sem samozřejmě i hráči, jejichž smlouvy vyprší v následujících 12 měsících.

Téma hráčů v účetnictví si obecně zaslouží více pozornosti. Výše už bylo popsáno, že hráče v účetních výkazech najdeme jako nehmotný majetek. Vysvětleno bylo i rovnítko mezi přestupovou částkou (=pořizovací hodnota) a účetní hodnotou. Asi není třeba dlouze argumentovat, proč tato rovnice vytváří další odchylku od reálného světa. Největší iluze vzniká u odchovanců, kteří mají podle účetnictví hodnotu 0 Kč, což vytváří bizarní situace jako je ta, že jeden z nejlepších fotbalistů světové historie Lionel Messi měl v účetních výkazech Barcelony nulovou hodnotu, neboť z argentinského Newell's JV přestoupil zadarmo. V srpnu 2021 pak jeho účetní hodnota ze dne na den vzrostla na 80 milionů euro poté, co přestoupil do PSG (Transfermarkt, 2024). U řady klubů způsobuje tento princip pochopitelnou frustraci, neboť kluby fungující pro hráče jako přestupní stanice vnímají tyto hráče zároveň jako investici, kterou budou moci prodejem později zhodnotit. Do doby, než hráče prodají, ale figuruje v účetních výkazech důležitých pro UEFA FFP jen v pořizovací hodnotě.

Pro účtování fotbalistů je důležitá i jeho amortizace, kterou lze vnímat jako proces opotřebování kapitálu. Pokud např. klub nakoupí pro A-tým nový brandovaný autobus za 100 milionů s očekávanou dobou fungování 10 let, bude mít po prvním roce účetní hodnotu 90 milionů. U hráčů je to v podstatě stejné, ale komplexní souvislosti s přestupem fotbalového hráče jsou daleko složitější. Nejjednodušší proto bude vysvětlit celý proces na příkladu.

Když v roce 2011 přestoupil uruguayský uragán Luiz Suarez za 22,8 milionů liber do Liverpoolu, ve kterém podepsal smlouvu na 5,5 roku, vzrostla nehmotná aktiva Liverpoolu o 22,8 milionů. Vydělíme-li tuto částku délkou smlouvy ($22,8/5,5$) získáme hodnotu 4,1 milionů liber. Právě o tuto hodnotu klesala s každým rokem Suarezova účetní hodnota v rozvaze Liverpoolu, a to až do roku 2014, kdy došlo k prodloužení smlouvy na dalších 5 let. Pro nový výpočet Suarezovy hodnoty muselo dojít k následujícímu výpočtu (Maguire, 2023):

$\text{účetní hodnota} = (\text{celková přestupová částka} - \text{akumulovaná amortizace}) / \text{nová zbývající délka kontraktu}$ tedy, $\text{účetní hodnota} = (22,8 - 12,3) / 5$
--

Tím bychom měli alespoň základním způsobem vysvětleno, jak fungují aktiva fotbalových klubů. Aby ale rozvaha byla úplná, je potřeba pochopit i její druhou stranu, která nám ukazuje zdroje, kterými klub aktiva kryje. Zpravidla se jedná o závazky a vlastní kapitál.

Abychom mohli mluvit o závazku, musí být splněny následující podmínky:

- 1) Jedná se o závazek vůči třetí straně na základě dohody (kontraktu).
- 2) Závazek může být splacen jedině aktivem (peníze, hráč, atd.).
- 3) Vznikl v minulosti.

Závazky se podobně jako aktiva dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Setkat se ale můžeme i s členěním na finanční závazky a provozní závazky. Do provozních závazků můžou patřit například částky dlužené jiným klubům za přestupy hráčům.

Vlastní kapitál se dělí se na investovaný kapitál, který do klubu vložil majitel bez nároku na splacení klubem a kumulovaný zisk/ztrátu. Případný zisk může být ve výjimečných případech částečně vyplácen majitelům prostřednictvím dividend jako tomu bylo v případě Manchesteru United. Majitel ovšem v takovém případě musí počítat s výraznou nevolí fanoušků (Maguire, 2022).

Výsledovka

Dalším z účetních výkazů je výsledovka, kterou můžeme v zahraničních zdrojích najít pod názvem „income statement“ nebo „statement of profit or losses“. Jejím účelem je shrnutí obchodních transakcí za určité období, což pomáhá při sestavování rozpočtu, ocenění hodnoty klubu a při predikci finančních výsledků. Výsledovka v praxi pracuje se dvěma prvky – výnosy a náklady. V tomto kontextu je více než kdy jindy potřeba rozlišovat rozdíl mezi:

- příjmy x výnosy
- výdaji x náklady

Výnosy a náklady jsou účetní operace, které vznikají ve chvíli, kdy je odvedena práce a vzniká pohledávka/závazek. Naopak příjmy a výdaje jsou skutečné toky peněz mezi bankovními účty (Management, 2024). Fotbalovou praxi můžeme opět předvést na příkladu Luize Suareze. V roce 2011 zaplatil Liverpool 22,8 milionů liber Ajaxu Amsterdam (výdaj) a podepsal se Suarezem smlouvu na 5,5 roku. Ve výsledovce se ovšem nezobrazují výdaje, ale náklady, a to tak, že Liverpoolu se náklad rozdělil na dobu, ve které měl Suarez využívat (5,5 roku). V následujících 5 sezonách se tak v této souvislosti objevoval náklad 4,1 milionu liber ($22,8/5,5$). V čem je to z hlediska fotbalových přestupů důležité? Klíčová je zejména skutečnost, že čím delší smlouvu klub s hráčem podepíše, tím menší je každoroční náklad, což umožňuje klubům větší flexibilitu v boji s UEFA FFP.

Výkaz peněžních toků (The Cash Flow Statement)

Výkaz peněžních toků je vytvářen za stejné období jako výsledovka, ale na rozdíl od ní pracuje s příjmy a výdaji – tedy s přílivem a odlivem reálných peněžních prostředků. Cash flow a dostatečná likvidita je pro kluby naprosto klíčová v tom, aby mohl na denní bázi fungovat a plnit finanční závazky vyplývající z provozu klubu. Denby (2022) z finančního týmu Norwich City FC souhlasí s tím, že cash flow je jedním z hlavních pilířů jejich práce, a to včetně kvalitní predikce na nadcházející týdny a měsíce. Cílem klubu je mít dostatečné prostředky v době, kdy jsou potřeba, ale zároveň s důrazem na to, aby na běžných účtech zbytečně neležely ladem a tím ztrácely na hodnotě.

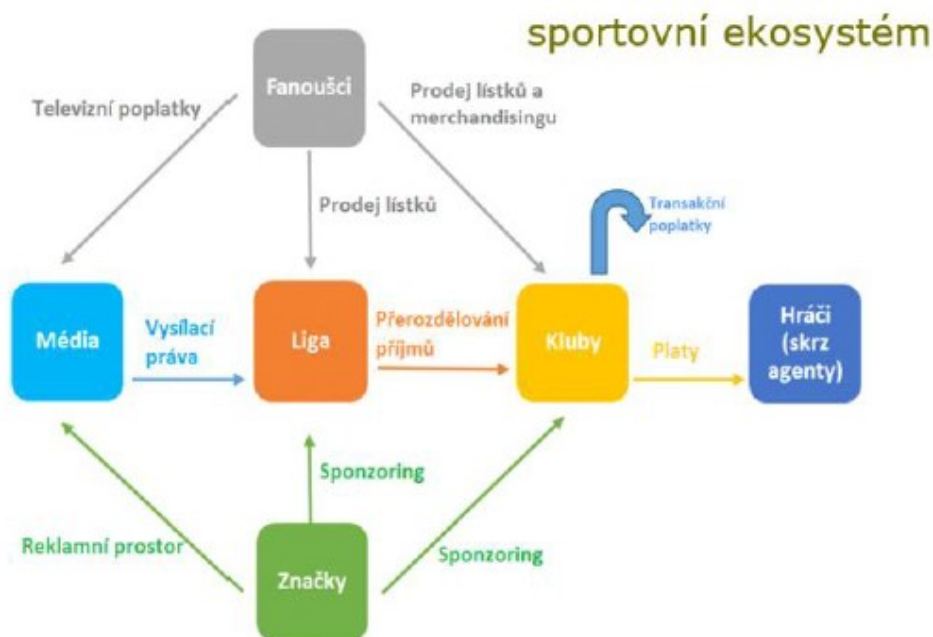
Cash flow se zpravidla dělí na 3 typy:

- provozní
- investiční
- finanční

Provozní cash flow reprezentuje toky generované na denní bázi, pod čímž si můžeme si představit příjmy z prodeje vstupenek nebo náklady na mzdy zaměstnanců. Zato investiční cash flow shrnuje peněžní prostředky vložené do investičních rozhodnutí, což pod sebou může skrývat mimo jiné i nákupy a prodeje hráčů. Posledním druhem je finanční cash flow, které pracuje zejména s půjčkami (Maguire, 2023).

5.4.2 Příjmy fotbalových klubů

Fotbalový průmysl si do jisté míry žije svým vlastním životem v rámci specifického ekosystému, který zajišťuje profit, nebo užitek všem zúčastněným stranám, což je čitelné z obrázku níže (Šíma, 2019). Klíčovou roli pro financování fotbalových lig a klubů hrají fanoušci, kteří kupují klubové produkty a platí televizní poplatky médiím, což média motivuje platit horetní sumy za vysílací práva. Zároveň ale fanoušci vzbuzují zájem značek, které se chtějí svým zákazníkům přiblížit prostřednictvím sponzoringu nebo reklamního prostoru během televizního vysílání. Jak je z obrázku zřejmé, důležitou redistribuční roli má podle Šímy (2019) liga, kterou by bylo možné v obrázku níže nahradit zastřešujícími sportovními organizacemi jako jsou UEFA, FAČR nebo LFA, které se starají o přerozdělování příjmů v různých fázích procesu. Pro úplnost se sluší doplnit, že například Maguire (2022) pracuje v rámci sportovního ekosystému i s vládami a finančními institucemi.



Když už víme, jaké toky ve fotbalovém světě prochází, můžeme se zabývat jejich výší. Příjmy profesionálního fotbalového klubu podle Collignona a Sultana (2014) ovlivňují tři základní faktory: sportovní výkon, hvězdní hráči a loajalita fanoušků. Naopak Šíma (2019) přichází s pragmatičtějším přístupem s větším důrazem na ekonomické zákonitosti a tvrdí, že příjmy klubů ovlivňuje zejména velikost trhu, na kterém klub působí, popularita fotbalu v daném regionu nebo popularita daného klubu či soutěže.

O tom, jaké konkrétní příjmové položky bychom v rozpočtech fotbalových klubů našli, nepadá úplná shoda. Například Juventus Turín rozlišuje následující druhy příjmů:

- Příjmy ze vstupného
- Příjmy z televizních, rozhlasových a mediálních práv
- Příjmy ze sponzoringu a reklamy
- Příjmy z prodeje produktů a licencí
- Příjmy z prodeje hráčů
- Ostatní příjmy

FC Barcelona naopak pracuje s následujícím dělením:

- Příjmy ze soutěží
- Příjmy ze permanentek
- Příjmy z vysílacích práv
- Příjmy z marketingu a reklamy

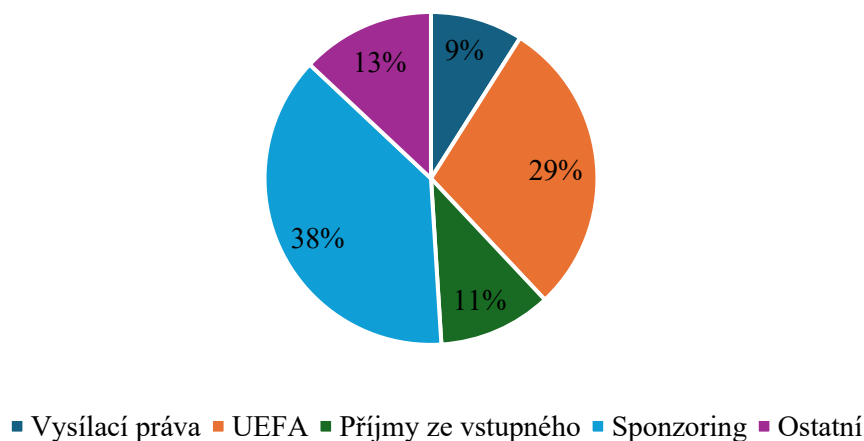
- Příjmy z poskytování služeb
- Ostatní provozní příjmy

Univerzální klasifikace příjmů napříč fotbalovým světem neexistuje a akademičtí pracovníci se mohou v různých zdrojích setkat s odlišným dělením (Maguire, 2022). Pro potřeby této práce budou využívány druhy příjmů dle Šímy (2019):

- Příjmy z vysílacích práv
- Příjmy ze sponzoringu
- Příjmy ze vstupenek
- Příjmy z UEFA
- Ostatní příjmy

Leckteří fotbaloví fanoušci by mohli namítat, že v tomto výčtu chybí příjmy z přestupů, které uvádí například Juventus. Z hlediska fotbalové ekonomie se ale jedná o natolik specifickou položku, že ji bude věnována oddělená podkapitola. U českých klubů je význam jednotlivých druhů příjmů v průměru následující:

Podíl příjmů fotbalových klubů



Graf 11 - Podíl příjmů fotbalových klubů (UEFA, 2023), upraveno autorem

Komeracionalizace a globalizace fotbalu se musela zákonitě projevit v rostoucích příjmech klubů. Jen za posledních 10 let vzrostly příjmy o více než 70 %, přičemž nárůst zaznamenaly v podstatě všechny druhy příjmů. Čím dál větší důležitost mají přesto pro kluby vysílací práva a příjmy ze sponzoringu. S přílivem obrovského množství kapitálu ale zároveň vznikl evropskému fotbalu problém, a tím je čím dál rostoucí finanční disparita. Asi nikoho nepřekvapí, že kluby v Premier League generují více než 60krát vyšší příjmy než kluby v české

nejvyšší soutěži. Daleko zajímavější porovnání je ovšem mezi Premier League a ostatními top soutěžemi. Anglický fotbal totiž v ekonomických aspektech válčuje celou Evropu. Celkový příjem prvoligových anglických klubů se vyšplhal na 6,5 bilionu euro, což je částka, na kterou bychom se dostali při součtu celkových příjmů německé a španělské soutěže dohromady (UEFA,2023). Největší rozdíly mezi příjmy klubů vznikají kvůli vysílacím právům, díky kterým například v roce 2019 vykázal sestupující Huddersfield vyšší příjem z TV práv než Bayern Mnichov (Maguire, 2022).

Budeme-li jednoduše porovnávat příjmy klubů v nejvyšších soutěžích, musíme konstatovat, že český fotbal dosahuje v Evropských pohárech dlouhodobě nadstandardních výsledků. V tabulce získaného koeficientu tradičně bojuje o TOP 10, což znamená, že se na základě sportovních výsledků pohybuje na úrovni Turecka, jehož kluby disponují v průměru až 5krát vyššími příjmy nebo Rakouska, které se může pochlubit téměř trojnásobně vyššími tržbami (UEFA, 2023). V případě Rakouska by byl rozdíl dramaticky vyšší nebýt faktu, že statistika porovnává čistě kumulované příjmy. Nebere tedy v potaz, že ve zmíněných zemích hraje nejvyšší soutěž méně klubů než u nás.

Příjmová disparita ovšem není problémem jen v globálním měřítku. Trápí i jednotlivé soutěže, přičemž největší rozdíly jsou zpravidla tvořeny komerčními příjmy a tržbami ze vstupného. Ostatně tyto dva druhy příjmů spolu úzce souvisí, neboť jsou založené na velikosti fanouškovské základny klubů. Čím větším množstvím fanoušků klub disponuje, tím je atraktivnější pro potenciální partnery díky rostoucímu dosahu, jež může klub zajistit.

Chce-li řídicí orgán bojovat proti rozevírání nůžek ve finančních možnostech klubů, může sáhnout po různých formách solidárních plateb. Aktuálně fungují například na bázi určitého procenta, které kluby hrající evropské poháry distribuují do zbytku své soutěže mezi kluby, jež se do evropských soutěží neprobojovaly. V Anglii jsou pojmem „solidarity payments“ označovány tržby z vysílacích práv Premier League, které inkasují kluby ve druhé, třetí a čtvrté anglické lize.

5.4.2.1 Příjmy z vysílacích práv

Obecně je možné konstatovat, že příjmy z vysílacích práv jsou nejdůležitějším zdrojem příjmů pro kluby z největších lig. Například pro kluby v Premier League se jednalo o 46 % všech příjmů (UEFA, 2023). Pro české kluby byl v sezoně 2022/2023 podíl výrazně nižší, neboť ještě dobíhala podhodnocená smlouva se společností Pragosport, od níž fotbalové kluby inkasovaly 150 milionů korun ročně, což je například v porovnání se sportovně méně úspěšnou kyperskou

ligou, jejíž kluby inkasují celkem 317 milionů korun ročně, v podstatě směšná částka (Mádl, 2022). Od sezony 2024/2025 si ale české profesionální kluby výrazně polepšily, neboť sledovanou soutěž o vítěze tendru na vysílací práva vyhrála O2 TV pro televizní vysílání a společnost Betano pro webový streaming za účelem kurzového sázení. Nově si český fotbal přijde na více než 430 milionů korun, což je téměř trojnásobný nárůst (ČTK, 2023). Podle Šímy (2019) je tato částka výsledkem poptávky a síly vyjednávajících stran, přičemž za české kluby kolektivně vyjednává LFA, která je držitelem vysílacích práv a zastupuje všechny prvoligové a druholigové fotbalové kluby.

S kolektivní formou vyjednávání je spojena potřeba klíče, podle kterého budou peníze rozdělovány. V České republice jsou příjmy z vysílacích práv rozděleny rovnoměrně. Například v Anglii byl ale přijat systém založený na třech pilířích:

1. 50 % dostávají všechny kluby stejně
2. 25 % je založeno na umístění v tabulce
3. 25 % se odvíjí podle počtu odehraných utkání v nejlepších televizních časech
 - a. Každému klubu je garantováno alespoň 10 takových utkání.

Zcela odlišný způsob platil dlouho ve Španělsku, kde až do sezony 2015/2016 prodávaly kluby vysílací práva samostatně. To bylo zakázáno v důsledku zvětšujících se rozdílů mezi jednotlivými kluby. Vždyť například Barcelona dosáhla v sezoně 2015/2016 tržby z vysílacích práv přesahující hranici 140 milionů euro, zatímco Granada dosáhla pouze na 18 milionů euro. Takový způsob redistribuce byl pro zajištění alespoň částečné soutěžní vyrovnanosti neudržitelný (Maguire, 2023).

Pro české kluby je důležitý i způsob přerozdělení příjmů z vysílacích práv Ligy mistrů. Jedním z faktorů je pozice, ze které klub do Ligy mistrů postoupil (například šampion z Itálie dostane více peněz, než třetí tým z Anglie). Dále je částka rozdělena relativně dle toho, kolik UEFA utržila od televizních poskytovatelů z jednotlivých zemí a v závislosti na sportovní úspěšnosti klubů (Maguire, 2023).

Existují i způsoby, jak pomoci klubům s dosažením vyšších tržeb za příjem z vysílacích práv. English Football League – řídící orgán 2. až 4. nejvyšší anglické soutěže – přišel v roce 2020 s inovací, jež měla klubům pomoci přežít následky pandemie a umožnila klubům prodávat vysílací práva přímo svým fanouškům, kteří pak mohli utkání sledovat online na webových stránkách jednotlivých klubů. Komerční stanice byly ochráněny tím, že utkání mohli sledovat

jen diváci z tak zvaného černého trhu – tedy ze země, kde vysílací práva nekoupila žádná televizní stanice (Hunt, 2021).

V kontextu vysílacích práv je klíčový i pohled televizních stanic. Právě pro televizní kanály je fotbal naprosto zásadní. Jedná se totiž o sport, který se hraje až na krátkou letní pauzu téměř bez přestávky. Zároveň je fotbal populární napříč různými věkovými skupinami, což umožňuje zásah širokého spektra diváků (Maguire, 2023). Význam sportovních přenosů navíc podporuje skutečnost, že nabídka různých poskytovatelů televizního vysílání se u základních kanálů téměř neliší. Rozdíl je právě v nabídce sportovních kanálů, které drží práva na vysílání sportovních soutěží. V budoucnu lze navíc očekávat zájem streamovacích platform jako je Netflix nebo Amazon Prime.

Kromě samotných příjmů z vysílacích práv mají přímé přenosy i další přidanou hodnotu, a tou je vyšší atraktivita pro sponzory. Ti si uvědomují, že televizní obrazovky násobně zvyšují dosah jejich obchodních sdělení na reklamních plochách uvnitř stadionu i prostřednictvím jiných komunikačních kanálů (Maguire, 2022).

5.4.2.2 Sponzoring

Další významnou položkou rozpočtů je sponzoring. Šíma (2019) popisuje sportovní sponzoring jako speciální činnost klubu ve snaze získat obchodního partnera ochotného různými způsoby podporovat klub v jeho činnostech. AC Sparta Praha (2024) uvádí péči o značku a efektivní provázání B2B a B2C oblastí jako jednu ze svých priorit. I proto je Sparta ochotná jednotlivým partnerům připravit strategii na míru podle cílů, které si potenciální partner stanoví. V sezoně 2022/2023 se jednalo mimo jiné o následující aktivace:

Tabulka 1 - Sponzorské aktivace AC Sparta Praha

Partner	Obchodní cíl	Strategie	Aktivace	Výsledek
T-Mobile	Retence a akvizice zákazníků.	Celosezonní akviziční program.	Projekt „Na Spartu do VIPu!“.	Splnění cíle na 166 %.
Epet.	Brand Awareness.	Titulární partner stadionu a aktivace u	Partner zimní přípravy s využitím bodycam MindFly.	Rekordní dosah záběrů (15,7 mil. přehrání/zobrazení na sociální síti

		jednotlivých projektů ACS.		TikTok) s vizibilitou epet.
ČSOB + Mastercard	Retence a akvizice zákazníků.	Dlouhodobý motivační program.	Produkt spartánské platební karty.	Průběžné plnění na 104 %.

Výše příjmů od sponzorů je podle Maguira (2021) determinována marketingovou hodnotou klubu, která je výrazně ovlivněna i sportovními výsledky. Dalším klíčovým aspektem je diverzifikace sponzorů. Je logické, že partneři nechtějí sponzorovat stejný klub jako jejich konkurenti. Kluby proto musí oslovovat společnosti v různých odvětvích i regionech.

5.4.2.3 Příjmy z prodeje vstupenek

Nezanedbatelný vliv na klubové finance mají příjmy z prodeje vstupného. Do této kategorie spadají jak vstupenky na jednotlivá utkání, tak permanentky na celou sezonu (Šíma, 2019). Tyto příjmy jsou často v zahraničních publikacích zahrnovány pod souhrnnou položku „Matchday“ neboli zápasový den. Mezi tyto příjmy jsou řazeny všechny částky utržené během zápasových dnů. Tento druh příjmů se odvíjí zejména od počtu utkání, průměrné návštěvnosti a průměrné ceny vstupenek (Maguire, 2022).

Pochopitelně i u této položky se kluby snaží zvyšovat příjmy, přičemž nejběžnější cestou je práce s cenou. Častým nástrojem je tzv. „diferencial pricing“. Tento nástroj je založený na diferenciaci cen, buď v závislosti na atraktivitě soupeře, nebo kvalitě konkrétního místa na stadionu. Anglický Tottenham Hotspur například nabízí 14 cenových kategorií pro permanentní vstupenky (Tottenham Hotspur, 2023). AC Sparta Praha přišla s členěním cen podle termínu, kdy fanoušek vstupenku zakoupí (AC Sparta Praha, 2024). Dalším způsobem, jak mohou kluby zvyšovat příjmy, je nalákání nových fanoušků. V případě, že vyčerpají kapacity svých současných fanouškovských základů, nabízí se cílení na „fotbalové turisty“, kteří jsou kromě vstupného ochotni zaplatit zajímavé částky i za merchandising. Navyšovat příjmy klubů ze vstupného může i ligová asociace tím, že zavede zajímavější soutěžní model. Kluby, které totiž hrají v sezoně vícekrát derby (případně utkání s velkými rivaly z jiných měst), mají zpravidla vyšší příjmy z ticketingu (Maguire, 2022). Otázkou ovšem zůstává, zda navýšení počtu utkání s rivalem nepovede ke snížení výjimečnosti takového utkání a potažmo i ke snížení jeho atraktivity.

Jen za rok 2023 vzrostly v evropských prvoligových soutěžích příjmy z prodeje vstupenek o více než 30 % (UEFA, 2023), což by nemělo překvapit diváka sledujícího českou nejvyšší soutěž. Vždyť jen mezi sezonami 2022/2023 a 2023/2024 došlo ke zvýšení návštěvnosti cca. o 16 %, o což se nejvíce zasadila pražská S (CS Fotbal, 2024). Faktorů pro pozitivní trend může být celá řada od rostoucí poptávky po „live eventech“, přes efektivnější marketingové řízení klubu až po růst cen. Není bez zajímavosti, že dle dat UEFA (2023) neplatí očekávatelná korelace mezi vyšší návštěvností a vyššími příjmy. Jako zásadní se totiž jeví příjmy generované z hospitality a prodeje VIP vstupenek, což lze nejlépe demonstrovat na hegemonovi francouzského fotbalu Paris Saint-Germain. Zatímco v žebříčku návštěvnosti byl pařížský velkoklub až na 26. místě, z hlediska příjmů ze vstupného figuroval na 2. příčce.

5.4.2.4 Příjmy z UEFA

Příjmy od organizace UEFA pochází zejména za účast a úspěchy v evropských pohárech a jedná se o finanční toky, které jsou v českém fotbale často skloňovány. Zejména postup do vysněné Ligy mistrů má potenciál obohatit české kluby o významné částky. Profitovat z takového úspěchu přitom nemusí jen kluby, které do skupinových fází evropských pohárů postoupí. Právě skupiny evropských pohárů totiž znamenají pro české kluby výrazně nabitější rozpis utkání, což vyžaduje širší hráčský kádr. Právě při rozšiřování sestavy sahají kluby po nákupech hráčů z jiných českých klubů. Peníze z UEFA jsou tak přirozenou cestou distribuovány mezi větší množství klubů. Šíma (2019) připomíná, že příjmy z UEFA jsou zejména v ekonomicky slabších soutěžích zásadní a tvoří klíčovou část rozpočtů. Zásadní nevýhodou tohoto systému je skutečnost, že kluby, které byly úspěšné už doposud, získávají proti své konkurenci další finanční výhodu, což v konečném důsledku rozevírá pomyslné výkonnostní nůžky čím dál tím více.

Prostředky utržené z organizace svých soutěží UEFA distribuuje podle jasně stanoveného klíče založeného na 4 pilířích, přičemž význam jednotlivých pilířů roste a klesá dle jednotlivých soutěží. Jedná se o následující:

- 1) Fixní částka vyplacená klubům účastnícím se soutěže (včetně těch, které vypadnout v předkolech)
- 2) Podíl z celkových tržeb rozdělený mezi kluby kvalifikované do skupinové fáze dle koeficientu.
- 3) Podíl z celkových tržeb rozdělený dle proporcionální hodnoty jednotlivých národních trhů s vysílacími právy.

4) Podíl z celkových tržeb rozdělený dle sportovních výsledků ve skupinové a vyřazovací fázi (UEFA, 2023).

Pro názornou ukázkou můžeme porovnat příjmy, na které díky své účasti v základní skupině Ligy mistrů dosáhla Viktoria Plzeň a Manchesteru City, jež nakonec celý ročník soutěže ovládl. Jak bylo uvedeno výše, základní částka je pro všechny kluby stejná. První rozdíl tak nastává u koeficientu. Zatímco horší koeficient, než český mistr, měli pouze skotští Rangers a izraelský Maccabi Haifa, Manchester City byl z hlediska koeficientu před začátkem Ligy mistrů na 4. místě. Propastný rozdíl můžeme pozorovat i v rámci market poolu, což s ohledem na znatelný rozdíl mezi velikostmi trhů nemůže nikoho překvapit. Viktoria Plzeň měla ze sportovního hlediska velmi těžký los a ve skupině s Bayernem Mnichov, Barcelonou a Interem Milan neuhrála ani bod, což vyústilo nulový výkonnostní bonus. I v tomto důsledku se příjmy Viktorie Plzeň od UEFA za účast v Lize mistrů zastavily na 20,29 milionech eur.

Tabulka 2 - Příjmy Viktorie Plzeň a Manchesteru City z účasti v Lize mistrů

Klub	Fixní částka	Koeficient	Market pool	Výsledky					Celkem
				Skupina	1/16	1/8	1/4	Finále	
FC Viktoria Plzeň	15 640	3 411	992	0	0	0	0	0	20 229
Manchester City	15 640	28 425	22 941	13 988	9 600	10 600	12 500	20 000	134 936

Ve stejné sezoně se základních skupin evropských pohárů účastnila i SK Slavia Praha a 1. FC Slovácko. Právě na jejich příjmech z účasti v Evropské lize můžeme demonstrovat markantní rozdíl s Ligou mistrů.

Tabulka 3 - Porovnání příjmů českých klubů v evropských pohárech

Klub	Fixní částka	Koeficient	Market pool	Výsledky					Celkem
				Skupina	1/16	1/8	1/4	Finále	
FC Viktoria Plzeň	15 640	3 411	992	0	0	0	0	0	20 229
SK Slavia Praha	2 940	1 157	63	1 450	0	0	0	0	4 375
1. FC Slovácko	2 940	401	85	891	0	0	0	0	5 686

Ještě znatelnější rozdíl uvidíme při porovnání tržeb vítězů Ligy mistrů, Evropské ligy a Konferenční ligy. Shodou okolností se jednalo jen o kluby z Anglie, což při srovnání nuluje vliv velikosti národního trhu. Ze tří tabulek lze vyčíst, že i Viktoria Plzeň, která v Lize mistrů nezískala, byť jen jediný bod, dosáhla na téměř stejnou odměnu jako West Ham United, který ovládl Konferenční ligu.

Klub	Fixní částka	Koeficient	Market pool	Výsledky					Celkem
				Skupina	1/16	1/8	¼	Finále	
Manchester City	15 640	28 425	22 941	13 988	9 600	10 600	12 500	20 000	134 936
Manchester United	3 630	4 224	16 872	3 910	1 200	1 800	2 800	4 600	32 648
West Ham United	2 940	1 024	5 246	4 004	600	1 000	2 000	5 000	22 109

5.4.2.5 Ostatní příjmy

Představa, že čím více klub vydělává, tím je úspěšnější, je bohužel mylná. Szymanski a Kuper (2022) uvádí, že mezi ziskovostí klubů a sportovními úspěchy je v podstatě nulová korelace. Daleko významnější je schopnost fotbalových klubů najít nový zdroj příjmů. Pro kluby z nižších soutěží může být zajímavým přínosem úspěšné pohárové tažení, díky kterému mají možnost objevit se v televizním vysílání nebo prodat velké množství lístků na atraktivní soupeře. Zcela zásadní je pro kluby schopnost navyšovat kapacitu stadionu, která umožňuje prodat více reklamních ploch i vstupenek (Maguire, 2022). Szymanski a Kuper (2022) upozorňují, že nový stadion svou moderností a schopností zlepšovat „fan experience“ dokáže rapidně zvyšovat zájem diváků. Vydělat klubu a ušetřit fanouškům se dá i streamováním venkovních zápasů na domácím stadionu. Pokud by se k takovému kroku přistoupilo, bylo by nutné vyřešit redistribuci příjmů ze zápasových dnů, protože domácí klub může kvůli streamování zápasů přicházet o příjmy. Zásadní překážkou by byla rovněž problematika vysílacích práv. Zcela nefotbalovým způsobem, jak navýšit klubové příjmy, je práce s finančními nástroji. Největšími průkopníky jsou anglické kluby. V březnu 2018 byl veřejně spuštěn první prodej dluhopisů emitovaných fotbalovým klubem. Norwich City, klub z druhé nejvyšší fotbalové soutěže v Anglii, začal s klíčovou fází projektu Canaries Bond. Jednalo se o způsob, kterým se klub snažil získat finance na revitalizaci a rekonstrukci mládežnické akademie (Blakey, 2021).

Canaries Bond byla pětiletá neobchodovatelná obligace emitována společností Norwich City Football Club plc. Hotovost získaná na základě jejího prodeje byla přímo vázána na investici do klubové akademie. Prakticky se jednalo o půjčku klubu od fanoušků a komunity v hodnotě 5 milionů liber (Tifosy, 2018). Minimální částkou pro uskutečnění projektu byl prodej dluhopisů v hodnotě 3,5 milionů liber. Příznivci klubu i potenciální investoři byli lákáni na roční úrok ve výši 5 %. Raritou v oblasti dluhopisů byl bonus dalších 3 % v tak zvaném Club Credit. Úrok v Club Credit mohl být použit na koupi lístků, nákupy v klubovém obchodě, na jídlo a pití při zápasech a jiné klubové eventy. Zohledněn byl i sportovní cíl v podobě postupu

do Premier League. Při dosažení cíle v následujících 5 letech by byl všem fanouškům vyplacen bonus 25 % z investované částky.

O dluhopisy byl enormní zájem. Veškeré emitované obligace byly prodány v předprodeji pro „nejvěrnější fanoušky“. Prodané obligace v hodnotě 5 milionů liber byly rozděleny mezi 735 investorů (Canaries.co.uk, 2018). Pro investory je v takovém případě největší nevýhodou skutečnost, že kupují nezajištěný cenný papír. Pokud by klub zkrachoval, investor už své peníze nikdy neuvidí. Zdá se ale, že kluby budou k podobným krokům přistupovat čím dál častěji. Na Norwich totiž v následujících letech navázali například Wimbledon nebo Peterborough.

UEFA (2023) radí do kategorie ostatních příjmů mimo jiné i příspěvky z veřejných zdrojů, dotace od národních asociací, příjmy z úroků a další nezařaditelné druhy příjmů.

5.4.3 Výdaje

Nejjednodušší rozdělení výdajů je v ekonomii dělení na výdaje fixní a variabilní (Kraft, Kocourek, Bednářová, 2011). Ve sportovním prostředí je názorů na klasifikaci výdajů daleko více. Kulík (2010) jednoduše člení výdaje v souvislosti s tím, zda jsou závislé na množství sportovního zařízení. Šíma (2019) je konkrétnější a uvádí tři typy výdajů: výdaje na mzdy, provozní výdaje a výdaje na nákup hráčů.

V účetnictví fotbalových klubů se často využívá obecné dělení na provozní náklady a tzv. „player related“ a „non-player related“ – tedy dle toho, zda je výdaj spojený s hráči (Maguire, 2022). Provozní výdaje je možné znovu dělit na fixní a variabilní, a to například v závislosti na počtu utkání. V případě domácích utkání se může jednat o vyšší výdaje na osvětlení nebo úpravu hřiště. Leicester City má například tým správců čítající 15 zaměstnanců, kteří se starají o optimální stav hřiště tak, aby z něj domácí tým těžil co nejvíce. Správcovský tým Leicesteru je v současnosti na takové úrovni, že je schopen měnit tvrdost povrchu podle potřeb A-týmu. Z finančního hlediska je ovšem v každém případě levnější umělý povrch. Ledwidge (2022) nicméně připomíná, že estetická kvalita trávníků je zároveň klíčovou součástí celkové image Premier League i jednotlivých klubů. U utkání hraných na hřišti soupeře jsou nejvýraznější variabilní náklady spojené s dopravou (Maguire, 2021).

Mezi výdaje spojené s hráči řadíme především mzdy a amortizaci. Amortizaci v tomto smyslu vnímáme jako částku, za kterou byl hráč koupen rozdělenou úměrně po dobu trvání kontraktu. Mezi výdaje, které nejsou spojené s hráči, řadíme zejména pronájmy prostor (stadion, tréninkové centrum, atd.) a depreciaci (Maguire, 2022). Speciální položkou na výdajové stránce rozpočtu jsou položky „výjimečné“ (exceptional items). Jako příklad můžeme uvést

londýnskou Chelsea FC, která v roce 2016 vykázala náklad přes 75 milionů liber. Tato částka se skládala z předčasného ukončení spolupráce s Adidasem a manažerem Jose Mourinhem. Je evidentní, že ani jeden z těchto výdajů nelze zařadit mezi ostatní druhy výdajů. Zcela samostatnou skupinou jsou daně, přičemž nejčastěji se kluby potkávají s daněmi z příjmu a s daní z přidané hodnoty (Maguire, 2022).

Ve fotbalové realitě je viditelná rostoucí tendence nákladů. To lze přičítat především rostoucím příjmům, které klubům dovolují investovat větší částky. Nejvýznamnější výdaje klubů jsou spojené s hráčskými odměnami a přestupovými částkami. Od roku 1992, kdy byla založena Premier League vzrostla celková inflace napříč průmysly o 73 %. Hráčské mzdy od té doby vzrostly od 3100 %. Jednou z hlavních příčin byl obrovský nárůst příjmů fotbalových klubů. Souvislost to tedy není náhodná. Je evidentní, že fotbalové kluby fungují na principu, že většinu svých nových příjmů velmi rychle investují do hráčských mezd.

Skutečnost, že výdaje na mzdy jsou rok od roku vyšší, nelze přičítat pouze rostoucím příjmům. Fotbalové prostředí je s každou sezonou více konkurenční a snaha získat ty nejlepší hráče šponuje platové podmínky do astronomických výšin. Významnou roli hrají na přestupovém trhu i agenti. Význam nákladů na hráče nelze podcenit už jen z toho důvodu, že za rok 2017 tvořil podíl mezd na celkových výdajích 63 %.

Důležitou metrikou při hodnocení výše nákladů je poměr „wage-to-revenue“, který vyjadřuje, kolik procent z celkových příjmů klub obratem vydá na mzdy. V řadě evropských lig jsou výsledky této statistiky alarmující. Například ve Francii, Belgii nebo Itálii dosahuje tento poměr více než 80 %. Růžová situace není ani v českém prostředí, kde náklady dosahují 79 % celkových příjmů. Nemůže být proto překvapením, že zadluženost evropských klubů roste. Dluh českých profesionálních klubů dokonce v období 2019-2022 vzrostl o 54 %, na čemž měla pochopitelně podíl zejména pandemie Covid-19. Osmiprocentní nárůst ovšem v průměru zaregistrovaly evropské kluby i za rok 2023 (UEFA, 2023).

5.4.4 Přestupový trh

Úplně speciální položku rozpočtu tvoří prodeje a nákupy hráčů. Před jejich započítáním mezi příjmy, nebo výdaje je vypočítána bilance z částek, které klub buď utržil za prodej, nebo kolik utratil za jejich nákupy (Maguire, 2021). Přestupová částka se skládá ze 4 základních prvků. Kromě původní přestupové částky je počítán i odvod, poplatky agentům a náklady spojené se zdravotní prohlídkou. Kvůli médiím vzniká častá fáma, že pokud klub prodá hráče, může za

všechny utržené peníze nakoupit náhradu. Pravdou ale je, že část z přestupové částky pohltí korporátní daň (Denby, 2022).

Přestupový trh má základní rysy shodné s jakýmkoliv jiným trhem, který Kraft, Kocourek a Bednářová (2011) definují jako místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Funguje-li správně, disponuje schopností autoregulace. I trh ve sportovním prostředí se dokáže v určitých segmentech regulovat sám. Naopak k nerovnostem dochází například v případě výše smluv, v jejichž rámci mohou být hráči nadhodnoceni i podhodnoceni. Častěji však dochází k nadhodnocení, které může vznikat například dobrou prací agenta nebo krátkodobým kladným výkyvem sportovní formy. V dlouhodobém hledisku ale klub odhalí, že hráč nedisponuje očekávanými kvalitami a dojde ke snížení hráčova pracovního důchodu. Obecně platí, že přestupový trh je vysoce neefektivní a vytváří největší dysbalance (Szymanski a Kuper, 2022).

Podle pracovního práva jsou fotbalisté zaměstnanci stejně jako v každé jiné profesi. Jejich příslušnost ke klubu funguje na tom principu, že klub vlastní „certifikát hráčské registrace“, který je v podstatě oprávněním, aby hráč za daný klub nastupoval a zároveň hráči zamezuje, aby nastupoval za jiný klub. Přestupová částka vyplácena za přesuny hráčů mezi kluby je hodnotou, kterou klub platí jako kompenzaci za získání certifikátu. Tato částka může být vyplácena buď jednorázově, nebo v několika fázích ve formě splátek, a to zejména ve snaze klubů zajistit si fungující cash flow (Maguire, 2023). Kuper a Szymanski (2022) definují sedm nejčastějších chyb, kterých se fotbalové kluby na přestupovém trhu dopouští a které mohou v konečném důsledku vést až k destabilizaci klubových financí. Jedná se o:

- Nadměrné utrácení po příchodu nového manažera.
- Nadhodnocené hvězdy Mistrovství světa nebo Mistrovství Evropy.
- Nadhodnocené národnosti.
- Preferování blondatých hráčů.
 - Nejedná se o vtip. Dvojice expertů vychází z dat, která dokazují, že blondatí hráči na hřišti vyčnívají a mají větší možnost zaujmout scouty.
- Vysoká investice do zahraničního hráče a opomenutí jeho adaptace do nové země.
- Útočníci jsou dražší a mají kratší kariéru.
- Některé přestupy se dějí po apelu fanoušků, kteří ve svém klubu chtějí vidět hvězdné hráče.

Řada důvodů vzniká na základě odchylky mezi přestupovou částkou a skutečnou hodnotou hráče. I proto je nezbytné vysvětlit, jaké faktory hodnotu hráče ovlivňují. Stejně jako u každého

jiného produktu funguje i u fotbalových hráčů princip nabídky a poptávky. Je-li po hráči vysoká poptávka, logicky jeho cena roste. Navzdory tomu, že historicky byla větší poptávka po ofenzivních hráčích, začaly se v posledních letech ceny hráčů vyrovnávat, a to zejména díky datové analýze, která odhalila význam kvalitních obránců a brankářů. Stanovení finální přestupové částky funguje na principu aukce, kdy klub šponuje cenu tak vysoko, dokud nezůstane jediný zájemce ochotný danou částku za hráče zaplatit (Szymanski a Kuper, 2022). Do „hráčské aukce“ ovšem vstupují další faktory, které jsou specifické pro fotbal. Zatímco při aukci uměleckého díla prodává vlastník za nejvyšší cenu bez ohledu na kupujícího, fotbalové kluby se často brání prodejem svých hvězd rivalům, kteří by kvality hráče mohli využít proti stávajícímu vlastníkovi. Zároveň podle Maguira (2021) vstupuje do hry další z klíčových faktorů, kterým je délka kontraktu. Čím delší kontrakt hráč má, tím roste i jeho hodnota, protože se současný klub nemusí bát vypršení smlouvy, jež by znamenalo hráčův odchod na základě Bosmanova pravidla. Otázka délky kontraktů je klíčová i v kontextu regulací. Z hlediska účetních standardů UEFA je totiž náklad na koupi hráče rozdělen do nadcházejících sezon právě podle délky smlouvy.

Velmi důležitým parametrem ovlivňujícím hodnotu hráče je výstupní klauzule – tedy částka, za kterou je klub smluvně vázán hráče uvolnit (Francheschi, Brocard, Follert, Gougnet, 2022). Kluby vkládají do smluv výstupní klauzuli proto, aby odradily případné zájemce. Ne vždy se to ale vyplácí. Když Barcelona stanovila Neymarovi výstupní klauzuli v hodnotě 222 milionů liber, jednalo se spíše o demonstraci síly a jen těžko si katalánský klub mohl představovat, že by na tuto částku někdo přistoupil (Szymanski a Kuper, 2022). Kromě zmíněných faktorů, které se dotýkají zejména hráče jako takového, má velký vliv na přestupovou částku finanční situace klubu. Zejména kluby, které se nedokázaly udržet v nejvyšší soutěži, jsou nuceny snižovat náklady a zároveň zpeněžit co nejvíce hráčů. Finanční problémy se ale můžou týkat i prvoligových týmů, a to za předpokladu, že jejich přestupová politika postrádá potřebnou efektivitu. Jedním z nejnovějších případů je anglický prvoligový Wolverhampton Wanderers (Gregory, 2023). Výsledkem je prodávání kvalitních hráčů pod cenou.

Faktory ovlivňující přestupovou hodnotu hráčů jsou v předchozích odstavcích detailně popsány z jednoduchého důvodu. Právě příjmy a výdaje na přestupy hráčů jsou s přehledem nejvýraznějšími položkami klubových účtů.

6 Intervence do fotbalového průmyslu

Intervence nalezneme v ekonomii zejména v podobě státních zásahů do hospodářství, a to mj. prostřednictvím regulací. Názory na ně se liší (Kraft, Kocourek, Bednářová, 2011) a ve fotbale tomu nemůže být jinak, neboť počet stakeholderů, kteří mají na různém směřování fotbalu vlastní zájem, je celá řada. Povaha regulací ve fotbalovém světě se mění s jeho transformací v čím dál výkonnější průmysl. V současnosti se jedná o komplexní soubor nástrojů, kterými řídicí orgán vymezuje hranice fungování různých subjektů napříč oblastmi (Crouch, 2021). Zásahy mohou mířit do oblasti financí, sportu, infrastruktury, personalistiky i samotných struktur klubu (FAČR, 2023). Příklady regulací jsou uvedeny níže:

Druh regulace:	Příklad:
Finanční	Maximální povolená ztráta za dané období
Sportovní	Minimální dosažená úroveň vzdělání hlavního trenéra
Infrastrukturní	Minimální počet krytých sedadel na stadionu
Personální	Obsazení pozice tiskového mluvčího
Strukturální	Minimální procentuální množství akcií v klubu v rukou spolku

Podle Sachanii (2019) začaly úvahy o zavedení regulací v návaznosti na klesající vyrovnanost v evropských soutěžích, ale pravdou je, že první iniciativa přišla v anglickém fotbale v návaznosti na zneužívání insolvenčních řízení pro snižování dluhů. První reálná úprava přišla na svět v roce 2004, když Anglická fotbalová asociace zavedla mandatorní odečet 10 bodů při vstupu do insolvenčního řízení. Důvod pro tento krok byl zřejmý. Anglické kluby cíleně navyšovaly své výdaje s vědomím toho, že ačkoliv své dluhy nikdy nedokážou splatit, nehrozí jim i díky obrovskému kulturnímu přesahu likvidace. Tato víra měla své opodstatnění, což potvrzuje i Les Hannah (1999), který poukázal na skutečnost, že ze 100 největších firem existujících v roce 1912 přežilo 20. století jen 51. Naopak drtivá většina fotbalových klubů různými způsoby překonala všechny krize. Jedním z těchto způsobů byl takzvaný „phoenixing“. Ten spočívá v tom, že jakmile dluhy fotbalového klubu přesáhly únosnou mez,

byla společnost vlastníci fotbalový klub ponechána na pospas likvidátorům a klub byl převeden na nového vlastníka.

UEFA se ve vztahu ke stabilitě financí fotbalových klubů probudila v roce 2008 po pádu banky Lehman Brothers – události, která odstartovala jednu z největších krizí posledních 30 let. Výsledkem bylo zavedení první verze Financial Fair Play. Zajímavostí je, že první varianta FFP mezi svými cíli vůbec nezmiňovala snahu zvýšit soutěžní vyrovnanost, což je jedno z často diskutovaných témat posledních let. V následujících sezonách zareagovaly i další řídicí orgány profesionálních soutěží. V Premier League byla zavedena regulace s názvem „Short Term Cost Control“, zatímco v La Lize přistoupily odpovědné subjekty k zavedení specifických platových stropů.

V rámci zásahů do fotbalového prostředí ale nemůžeme brát v potaz jen kritéria, která musí kluby dodržovat. Zejména národní a ligové asociace mohou ve snaze zvýšit atraktivitu soutěží a zlepšit finanční situaci klubů přistoupit ke změně herního systému. V České republice se tak stalo v roce 2018, když se z tradičního formátu „každý s každým doma-venku“ přešlo na variantu s nadstavbou (Duffek, 2023). Výrazný vliv na sportovní úspěch může mít i (ne)existence juniorských lig nebo zastropování nejvyšší soutěže, do které může postoupit B-tým.

Potřebu fotbal regulovat cítí v posledních letech zejména UEFA, ale více, či méně aktivní jsou i zmíněné národní a ligové asociace. V Anglii dokonce s revolučním souborem regulací přišla bývalá ministryně sportu Tracy Crouch. Podoba intervencí se odvíjí podle cílů jednotlivých organizací popsaných v první kapitole. Každá z navržených regulací se v každém případě zakládá na potřebě řešit konkrétní problém. Některé z nich budou popsány v následující podkapitole.

6.1 Důvody intervencí

6.1.1 Finanční aspekty

Jedním z nejčastějších argumentů ve prospěch regulování fotbalu je ochrana finanční stability. Argument je to zcela jistě opodstatněný, neboť finanční problémy zužovaly v posledních letech celou řadu klubů napříč Evropou. Jen namátkou můžeme zmínit několik konkrétních příkladů. V roce 2013 – jen 13 let po získání titulu španělského mistra – vyhlásilo vstup do insolvenčního řízení Deportivo La Coruña (Bysouth, 2024). Jen kousek za českými hranicemi se na prahu bankrotu objevil tradiční bavorský klub München 1860, který neustál éru jordánského vlastníka

Hasana Ismaika, jenž z nastalé situace paradoxně vinil německou regulaci „50+1“, která mu neumožnila držet více než 50 % hlasovacích práv (DW, 2017). U našich východních sousedů pro změnu málem zkrachoval jeden z nejtradičnějších polských klubů Wisla Krakov, kterou zachránila až skupina investorů v čele s bývalým kapitánem polské reprezentace Jakubem Blaszczykowskim (Smyk, 2022).

Finančním problémům se nevyhnuly ani české kluby. Známým příkladem je dnes až neuvěřitelný příběh jihomoravských Drnovic, které až do evropských pohárů dovedl majitel a podnikatel Jan Gottwald. Ten se ovšem nevyhnul finančním problémům, které vyústily ve vyloučení Drnovic z profesionálních soutěží. Samotný Gottwald pravděpodobně neměl na záchranu klubu pomýšlení, neboť sám skončil po obvinění z hospodářské korupce ve vazbě (Horáková, 2015). Podobný příběh, byť o poznání méně akční, potkal i klub z Blšan (Felt, 2003).

Úplně jiné okolnosti provázely finanční problémy pražské Slavie. Zatímco 1. FK Drnovice i FK Chmel Blšany byly vesnické kluby uměle dotažené do profesionálních soutěží, SK Slavia Praha patří historicky mezi giganty českého fotbalu. O to překvapivější byl její pád pod taktovkou politika Aleše Řebíčka. Směřování sešíváných k bankrotu, zastavil až příchod čínských investorů v roce 2015 (ČT sport, 2015). Tento příběh daleko více zapadá do scénářů, které vidáme i v evropském fotbale. Společným jmenovatelem bývá zpravidla nezodpovědné utrácení a neplnění závazků, což byl případ i anglického tradičního klubu Derby County. Právě příběh jednoho z dvanácti klubů, které zasáhly do historicky prvního ročníku anglické ligy v sezoně 1888-1889 je ideálním příkladem, který obsahuje snad vše, co lze udělat ve fotbalovém managementu špatně.

Případová studie insolvence Derby County

Počátek celého příběhu můžeme datovat do roku 2015, kdy se majoritním vlastníkem klubu stal podnikatel a místní patriot Melvin Morris, který své jmění generoval zejména ze své společnosti King Digital Entertainment Plc, jež se proslavila vývojem kultovních her na telefony jako Candy Crush nebo Farm Heroes. Morrisův příchod přinesl do klubu značné očekávání, neboť se jednalo o úspěšného podnikatele s vynikající pověstí. Ta rostla i po zakoupení klubu. V roce 2016 byl jmenován čestným doktorem Univerzity Derby a v roce 2017 odměněn za svou službu v oblasti podnikání a charity Řádem britského impéria, který mu udělila sama královna (Derby County, 2021). Klub v tu chvíli disponoval perfektními předpoklady pro úspěch – bohatým majitelem a širokou bází loajálních fanoušků. O to větším zklamáním byl vstup do insolvenčního řízení v září 2021. Cesta k finančnímu kolapsu ovšem byla dlouhá a propletena mnoha nejasnostmi. Pro její pochopení je potřeba popsat jednotlivé faktory, které přispěly

k insolvenční klubů. Už nyní je možné naznačit, že příčin bylo hned několik. Ostatně jak uvádí Szymanski (2017), bankrot klubů je zpravidla důsledkem řady negativních šoků.

Stejně jako měli vysoká očekávání fanoušci, i samotný Melvin Morris měl od začátku nejvyšší ambice a velmi rychle vyhlásil útok na postup do Premier League. Na rozdíl od řady jiných vlastníků, kteří svá prohlášení nepodpořili činy, Morris začal okamžitě investovat do hráčských posil, což fanoušci kvitovali. O poznání kontroverznější byly jeho změny v managementu, neboť propustil představenstvo a sestavil nové jen o 3 lidech, přičemž sám sebe obsadil do pozice výkonného ředitele. Viděno dnešní optikou je možné říci, že se jednalo o první klíčovou manažerskou chybu, což od začátku kritizoval bývalý ředitel klubu Stuart Webb (2021): „*Morris přišel jako úspěšný byznysmen, který ale o vedení fotbalového klubu nevěděl vůbec nic. V takové situaci (jako bylo Derby), potřebujete zkušené lidi kolem sebe.*“ Jeho slova potvrzují Szymanski a Kuper (2022), kteří s hořkostí konstatují skutečnost, že čas od času vstoupí do fotbalu arogantní investor s cílem implementovat byznysové strategie do fotbalového průmyslu, což zpravidla vyústí ve sportovní neúspěchy a obrovskou finanční ztrátu investora. Chyby z nezkušenosti ostatně v rozhovoru pro BBC připustil i Morris (2021): „*Udělal jsem chyby? Zcela jistě. Pramenily ty chyby z nedostatku zkušeností? Rozhodně.*“ Zřejmě největší chybou bylo neuvážené chování na přestupovém trhu, které je lze vyčíst z tabulky níže.

	Příchody		Odchody		Balance	
	Výdaje	Hodnota dle TM	Příjmy	Hodnota dle TM	Zisk/Ztráta	Zisk/Ztráta, jež měla být dosažena podle TM
2014/2015	13,98 EUR	26,70 EUR	14,45 EUR	54,25 EUR	0,47 EUR	27,55 EUR
2015/2016	34,06 EUR	31,35 EUR	0,00 EUR	11,05 EUR	-34,06 EUR	-20,30 EUR
2016/2017	17,27 EUR	27,00 EUR	16,26 EUR	17,25 EUR	-1,01 EUR	-9,75 EUR
2017/2018	12,27 EUR	33,65 EUR	21,28 EUR	37,65 EUR	9,01 EUR	4,00 EUR
2018/2019	13,98 EUR	26,70 EUR	14,45 EUR	54,50 EUR	0,47 EUR	27,80 EUR
2019/2020	8,20 EUR	16,30 EUR	1,35 EUR	25,80 EUR	-6,85 EUR	9,50 EUR

Tabulka 4 - Souhrn přestupů Derby County v období 2014-2020 (zpracováno autorem)

Zejména v ročníku 2015/2016 byla balance příjmů a výdajů na přestupy ve značné ztrátě, což klub postupně přibližovalo problémům s FFP. Ku prospěchu nemohl být ani dramatický nárůst výdajů na hráčské mzdy, které se od roku 2014 do roku 2018 dokonce ztrojnásobily (Maguire, 2021). V určité chvíli dokonce zmíněný poměr wage-to-revenues (mzdové náklady k celkovým příjmům) dosahoval 151 %, což v praxi znamená, že na každých 100 vydělaných liber připadalo 151 liber vydaných na mzdy (Daily Mail, 2022). Opomenout nelze ani nepoměr mezi tržní

cenou hráčů a cenou, kterou Derby County za hráče zaplatilo (Dawes, 2021). To je ostatně vidět v tabulce výše, byť je potřeba brát v potaz určitou odchylku reálné tržní hodnoty a odhadované hodnoty společností Transfermarkt.

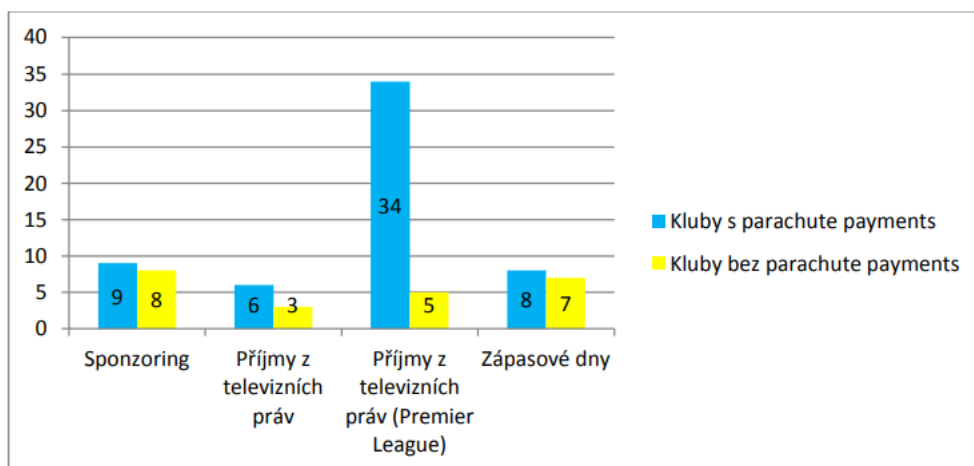
Nadměrné investice do hráčského kádru později označil za hlavní příčinu finančních problémů insolvenční správce Andrew Hoskins (2021) a Morris (2021) mu musel dát za pravdu. „*Kdybych měl jmenovat jednu chybu, byly by to mé přehnané ambice. Je ohromně těžké vést klub s postupovými ambicemi a chovat se udržitelně.*“ S kontrastem mezi reálnými šancemi na postup a udržitelným financováním paradoxně souhlasil i Hoskins (2021), který připustil, že učiněné investice jsou v případě sportovních ambicí nezbytné a chyba spočívá především v nezdravém fungování celého anglického fotbalu. Dalším z řady paradoxů této případové studie je fakt, že nadměrné investice měly do jisté míry ekonomické opodstatnění. Postup do Premier League je v Anglii díky obrovským příjmům z vysílacích práv přezdíván jako „finanční zlatý grál“ (Derby Telegraph, 2021), který bez problémů dokáže splatit vynaložené investice. To byl ostatně případ Leicesteru City ze sezony 2013/2014. Pozdější vítěz Premier League v té době podobně jako Derby County hazardoval s finanční stabilitou klubu. Na rozdíl od nich ale dokázal postup vybojovat, čímž nejen dosáhl na pohádkové příjmy, ale zároveň se na dlouhou dobu vyhnul trestu, neboť Premier League a EFL Championship jsou organizovány jiným řídicím orgánem (BBC, 2018).

Tím se dostáváme k dalšímu klíčovému tématu, a tím jsou obrovské rozdíly mezi první a druhou nejvyšší soutěží. Bariéry vstupu do nejvyšší soutěže přitom nejsou problémem jen anglického fotbalu. I v České republice bychom v druhé nejvyšší soutěži těžko hledali větší počet klubů, které mají reálnou šanci postoupit a dlouhodobě se udržet v první lize.

Důvodem může být způsob redistribuce příjmů, který by měl být podle Morrisa (2021) výrazně více solidární, aby zabránil rozevírání nůžek mezi soutěžemi. V Anglii se navíc situace dostala do stavu, kdy klubům sestupujícím z Premier League reálně hrozil bankrot, neboť měly podepsané nákladné a dlouhodobé smlouvy s hráči, ale přišly o zmíněné příjmy spojené s účastí v nejvyšší soutěži. Anglické řídicí orgány proto přišly s konceptem plateb s názvem parachute payments. Jedná se o podíl z vysílacích práv Premier League určený klubům, jež v některé z předchozích tří sezon sestoupily, aby dokázaly toto období bezpečně překlenout. Tím se ovšem tyto kluby dostávají do výrazně lepší finanční pozice, než ve které jsou jejich druholigový konkurenti a vzniká další bariéra, která uzavírá Premier League pro hrstku vyvolených. Podle Wilsona et al. (2020) finanční nepoměr způsobený nefunkčním systémem redistribuce příjmů z vysílacích práv Premier League nutí kluby jako Derby County přistoupit

k riskantnější přestupové strategii a utrácet za sportovní konkurenceschopnost více, než kolik si mohou dovolit, což může v konečném důsledku destabilizovat jejich finanční situaci. Potvrzení lze nalézt i v konkrétních číslech.

Rozdíly mezi příjmy klubů v EFL Championship, které parachute payments inkasují a těmi, které nikoliv, vyjadřuje graf níže. Z něj je na první pohled patrné, že v ostatních příjmových položkách k takovým rozdílům nedochází. Navzdory tomu, že kluby, jež v posledních třech letech sestoupily z Premier League pravděpodobně disponují marketingově atraktivnějším hráčským kádrem, příjmy ze sponzoringu nebo zápasových dnů jsou velmi podobné. Graf čitelně vyjadřuje, že zásadní rozdíl je opravdu vytvářen na základě příjmů z vysílacích práv, přičemž rozdíl průměrně činí 32 milionů liber ročně. Pokud by mělo v sezoně 2018/2019 Derby County konkurovat týmům, které přijímají parachute payments, musel by majitel Mel Morris klub dotovat z vlastních finančních prostředků.



Graf 12 - Porovnání příjmů v druhé anglické lize

Situace tím vytváří dilema pro kluby, které musí podstoupit rozhodnutí, zda obětovat svou finanční udržitelnost, nebo rezignovat na reálné sportovní ambice. To potvrdil i bývalý předseda klubu Wigan Athletic David Sharpe (2019): „*Championship není finančně udržitelná, je to bublina zralá k prasknutí. Jsou kluby, které se honí za snem v podobě Premier League a pokud jim ten hazard nevyjde, musí přijít někdo, kdo zaplatí účty. A pokud nikdo takový není, může klub skončit v insolvenční*“. To se nakonec v případě Derby County stalo. Parachute payments ale pochopitelně mají své opodstatnění. V novodobé fotbalové historii se do roku 2010 v insolvenční ocitlo 96 klubů a celkem 33 z nich kvůli tomu, že se nedokázaly vypořádat se sestupem (Beech, 2010).

Aby byl příběh Derby County úplný, je potřeba dodat, že špatnou finanční situaci klubu proměnila v absolutní katastrofu pandemie onemocnění Covid-19. Smůlu mělo Derby i ve

chvíli, kdy se Melvin Morris snažil na poslední chvíli klubu zbavit, ale místo seriózních investorů narazil na podvodníky. To samotného Morrisa nijak neospravedlňuje, neboť ho investigativní dokument *The Men Who Sell Football* (Al Jazeera, 2021) natočil při snaze prodat Derby County i za cenu toho, že bude klub sloužit jen za účelem praní peněz.

Gró celého příběhu je pro účely této práce v konstatování, že regulování výdajů nemusí být spásou k záchraně klubových financí. Ostatně Morris byl dlouho ochotný všechny finanční potřeby pokrýt z vlastních zdrojů, pokud by mu to finanční pravidla povolovala. Základním problémem byl výše zmíněný strukturální problém, který kluby nutil k rozhodnutí, zda rezignují na úspěch, nebo na finanční stabilitu.

6.1.2 Kulturní aspekty

Využijme případ Derby County ještě na chvíli a zamysleme se nad scénáři, které hrozily po vstupu do insolvenčního řízení. V určitou chvíli nebylo vůbec jasné, zda klub jednoduše neskončí. Pro toto téma je důležitá filozofická otázka: *Co by na jeho zániku bylo nejhorší?* Dá se předpokládat, že by Derby County nijak zásadně nechybělo anglickému fotbalu ze sportovního hlediska, neboť Anglie disponuje obrovským množstvím klubů a talentovanou mládež z Derbyshire by si vesměs přebraly blízké kluby z Nottinghamu, Leicesteru nebo Birminghamu. Nelze samozřejmě popřít, že by se jednalo o velkou kaňku na image anglického fotbalu, protože fotbalová veřejnost bývá velmi konzervativní a orientována na tradici klubů. Těžko lze ovšem předpokládat, že by tím anglický fotbal dlouhodobě utrpěl. Nejpoškozenější skupinou by zcela jistě byli fanoušci, jejichž oddanost Derby County se často dědí a zánik klubu by pro ně znamenal katastrofu. Na kulturní význam a historický přesah klade důraz ve strategickém dokumentu s názvem *Fan Led Governance Review* bývalá britská ministryně sportu Tracy Crouch (2021).

Celý dokument bude blíže popsán v další části této kapitoly, nicméně už nyní je důležité zmínit, jaké nástroje lze pro ochranu kulturního odkazu využít. Crouch (2021) vidí cestu ve větší angažovanosti fanoušků v procesech, které řídí směřování klubů. Jednou z cest, jak transformovat dialog mezi fanoušky a kluby do něčeho závazného, je podle ní povinné zavedení „shadow board“, neboli stínového představenstva zvoleného z řad fanoušků. To by mělo fungovat nezávisle na klubu a zvolení zástupci by měli být vybráni z různých fanouškovských vrstev.

Druhým nástrojem může být podle *Fan Led Governance Review* zavedení povinnosti vytvořit tzv. zlatou akci, která bude ve vlastnictví komunitní fanouškovské skupiny, jež by tím získala

rozhodovací pravomoc v klíčových otázkách jako je prodej stadionu, změna loga, změna názvu klubu nebo změna barvy domácích dresů. Ačkoliv se tento návrh jeví jako velmi nepravděpodobný a nepraktický, pravdou je, že už v praxi částečně existuje, a to přímo v Premier League. Brentford FC svěřil zlatou akcií do rukou fanouškovské skupiny Bees United, která sama sebe označuje za ochránce stabilní a udržitelné budoucnosti klubu. Držení speciální akcie umožňuje skupině vetovat prodej klubového stadionu, pokud nedojde ke splnění předem stanovených podmínek (Brentford FC, 2025)

V kulturně-lidské rovině je potřeba zmínit ještě jednu skupinu lidí, jejichž životy můžou být fotbalem negativně ovlivněny, kvůli čemuž vyvstává otázka, zda by za tuto skupinu neměl fotbal nést odpovědnost. Jedná se o samotné hráče. Crouch (2021) upozorňuje, že anglický systém rozvoje talentovaných hráčů zahrnuje přes 10.000 chlapců, přičemž 99 % z nich se nedostane ani na dosah profesionální kariéry. Ze zbývajících 1 % získá alespoň jeden kontrakt jen 0,15 % hráčů. Tím vzniká obrovské množství hráčů, kteří učinili řadu obětí s vidinou profesionální kariéry, ale nebyli za svou práci odměněni. Blakelock (2021) po testování 100 odmítnutých hráčů odhalil deprese nebo vysokou úroveň úzkosti až u 90 % respondentů. Ačkoliv je vzorek testovaných poměrně malý, zcela jasně dokazuje, že se jedná o problematiku, kterou by měly odpovědné orgány adresovat. První krůčky v tomto případě učinil Crystal Palace FC, který založil program pro hráče, jež se z akademie neprosadí do dospělého fotbalu. V rámci programu je hráčům poskytnuta nejen potřebná rekvalifikace, ale i mentální podpora (Crystal Palace FC, 2022).

Zapomínat by se ovšem nemělo ani na hráče, kteří zmíněným sítím prošli a stali se profesionálními fotbalisty, neboť i oni jsou značně ohroženou skupinou. Nejen, že se musí po konci kariéry vypořádat s razantním poklesem příjmů téměř ze dne na den, ale zároveň se potýkají s výrazně nižším zájmem okolí.

Intervence řídicích orgánů, které by kluby nutily k aktivnější péči o (bývalé) hráče pochopitelně kvalitu fotbalu nijak zvlášť neposunou, ale zůstává otázkou, zda by fenomén, jakým fotbal doajista je, neměl více vstupovat i do podobných oblastí.

6.1.3 Strategické aspekty

Navážeme-li na příběhy klubů zmíněných v minulé kapitole, nelze opomenout roli nezodpovědných vlastníků. Omílané Derby County a chyby Mela Morrisa budiž nejlepším příkladem. Řídící orgány pochopitelně vnímají, že vynakládaná práce celého fotbalového prostředí může přijít vniveč, pokud majitele klubů, potažmo manažery nebudou dostatečně

kompetentní. I proto se můžou uchýlovat ke kontrole vstupujících subjektů, a to nejen v kontextu jejich schopností, ale také v zájmu ochrany hodnot, které by mohly být ohroženy, pokud by se klub dostal do rukou subjektů s nelichotivým pozadím.

Zřejmě nejvýrazněji vystoupil v tomto ohledu německý fotbal, který zavedl pravidlo „50+1“. Dle něj musí alespoň 50 % + 1 hlas držet samotný spolek, čímž bude zabráněno externím investorům získat většinu hlasovacích práv a tím i kontrolu nad klubem. DFL (Deutsche Fussball Liga) si od tohoto pravidla slibuje udržení vazby mezi fanoušky a kluby, zabránění nadměrné komercializace fotbalu a ochranu integrity sportu.

Regulovány ovšem nemusí být jen kluby jako celky, ale i fyzické osoby v důležitých pozicích. V minulé kapitole bylo uvedeno hned několik jmen, jejichž neschopnost dovedla kluby k bankrotu. Z tohoto pohledu by tedy dávalo smysl kompetence manažerů a majitelů testovat. Na druhou stranu je potřeba položit si otázku, zda by majitel, který zpravidla investuje do klubu své prostředky, neměl mít volné ruce v jeho řízení. Ostatně se jedná o jeho peníze, které zajišťují chod klubu.

6.1.4 Sportovní aspekty

Finanční i kulturní aspekty hrají ve fotbalovém prostředí klíčovou roli, ale o podobě finálního produktu vždy rozhoduje dění na hřišti. Není proto překvapením, že se různé subjekty snaží ovlivňovat prostředí i ve sportovní rovině.

V kapitolách zaměřených na cíle řídicích subjektů bylo možné najít mezi FIFA, UEFA a FAČR jednoho jmenovatele, a to podporu grassroots fotbalu. Právě rozvoj fotbalu na nejnižší úrovni vytváří podhoubí pro budoucí rozvoj, neboť je nezbytný pro rozšiřování aktivní hráčské základny, z níž se postupem času selektují nejtalentovanější hráči. Kromě toho přitahuje k fotbalu i statisíce nadšenců, kteří společně tvoří obrovskou poptávku po různých fotbalových produktech a dělají z fotbalu světový fenomén.

Pro národní fotbalové asociace a fotbalové kluby je ovšem nejdůležitější rozvoj elitní mládeže. K němu lze přistoupit různými způsoby. Například německý licenční řád ukládá profesionálním klubům povinnost vytvořit regionální středisko pro rozvoj mládeže. V České republice jsou naopak profesionální kluby povinny založit dostatečný počet mládežnických týmů a zaměstnat stanovený počet kompetentních odborníků napříč sportovními nebo lékařskými obory. O mezerách českého systému bude řeč v dalších kapitolách této práce.

Ať už je ovšem český fotbal jakýkoliv, každoročně generuje desítky hráčů, kteří se snaží prorazit v dospělých soutěžích. Právě přechod z dorosteneckých kategorií bývá označován za jednu z nejtěžších etap v kariéře hráčů. Vzpomeneme-li strategické cíle FAČR, mezi kterými uvádí úspěchy českých hráčů a reprezentace, můžeme připomenout, že národní asociace má zájem na tom, aby se českým hráčům dařilo tuto etapu zvládnout. Možná i proto čas od času sílí tendence stimulovat kluby k větší snaze dávat mladým hráčům příležitosti, a to například přímou regulací stanovující minimální počet mladých hráčů na soupisce nebo v základní sestavě. Jiří Žilák (2024) – šéftrenér B-týmu, U19 a U17 SK Slavia Praha – nabízí spíše pozitivní přístup k dané problematice, kterým by mohlo být vypsání dotačního programu za odehranou minutáž mladých hráčů.

Intervencemi do rozvoje mladých fotbalistů ovšem můžeme označit i strukturu mládežnických soutěží nebo pravidla žakovských soutěží. Pomyslným vrcholem ledovce je v této problematice rozhodnutí o zařazení B-týmů do profesionálních soutěží, které má hned několik důsledků. Za prvé pomáhá prvoligovým klubům dostat odchovance do dospělého fotbalu bez nutnosti poslat je na hostování a za druhé přirozeně zužuje počet profesionálních klubů v České republice.

Přechodem hráčů do dospělého fotbalu ovšem snaha pomáhat domácím hráčům ve fotbalovém rozvoji nekončí. Zejména asijské ligy v určitých případech přistoupily ke stanovení minimálního počtu domácích hráčů v základní sestavě týmu. V českých profesionálních soutěžích by zavedení takového opatření bylo jen velmi nepravděpodobné, a to nejen proto, že by tím došlo k porušení evropského práva, ale i proto že by tím byla ohrožena konkurenceschopnost českých klubů v Evropě.

Konkurenceschopnost na mezinárodním poli je aspektem, který je v rozporu s většinou zásahů do volného fungování fotbalového trhu. Jakákoliv regulace, jíž bychom českým klubům svazovali ruce, by ve vyrovnaných předkolech o účast v evropských pohárech mohla mít fatální důsledky. V minulých kapitolách bylo ostatně důkladně vysvětleno, jaký vliv můžou mít soutěže UEFA na příjmy svých účastníků. Opomenout bychom neměli ani skutečnost, že české kluby (i za účasti zahraničních hráčů) potřebují pro svůj rozvoj odehrát pokud možno co nejvíce těžkých utkání s kvalitními soupeři.

Kromě mezinárodních utkání se jedná i o utkání na ligových trávnících. Šíma (2019) uvádí jako jeden z hlavních faktorů ovlivňujících popularitu soutěže její vyrovnanost. Nepředvídatelnost a dramatická rozuzlení zkrátka táhnou. Ligové asociace proto musí řešit, jak zabránit rozevírání nůžek mezi většími a menšími kluby. V rámci evropského sportu totiž platí jednoduchý princip postavený na tom, že prize money rostou s kvalitou výsledků. Tím ovšem vzniká situace, ve

kteře jsou úspěšné kluby po sezoně ještě bohatší a mají více možností se rozvíjet, čímž se postupně zvyšuje finanční disparita. Kluby se tak mohou dostat do situace, ve které bylo například Derby County a investovat nadměrné prostředky s vědomím toho, že bez iracionálních výdajů na přestupy nemají reálnou šanci na sportovní úspěch. Soutěžní vyrovnanost je proto důležitým faktorem ze sportovního i finančního hlediska a není divu, že v posledních letech přitahuje pozornost řady odborníků.

Způsobem, jak kvalitně posílit, ale zároveň neutratit horentní sumy za přestupy, jsou hostování hráčů. Často se jedná o win-win-win situaci, se kterou jsou spokojeny oba kluby i hráč. Problém ovšem může nastat ve chvíli, kdy je hráčů na hostování příliš. Kromě ohrožení regulérnosti soutěže dochází i k tomu, že největší kluby drží ve svých řadách nejtalentovanější hráče a čekají, zda se podaří naplnit jejich potenciál. Pokud se tak stane, z hostování si ho stáhnou a v kratším či delším období jeho kvality kapitalizují. Klub, ve kterém hráč hostoval a který se podílel na jeho rozvoji, z přestupové částky logicky nic nemá, čímž opět dojde ke zvětšení finančního rozdílu mezi kluby.

Všechny aspekty uvedené výše mohou motivovat různé subjekty ke snaze fotbal regulovat, či do něj jiným způsobem intervenovat tak, aby se děj na fotbalových trávnících odehrával podle jejich představ. Jaké konkrétní nástroje mohou řídicí orgány mít, je popsáno v následující kapitole.

6.2 Příklady regulací

6.2.1 Licenční řády

Základním nástrojem, kterým mohou řídicí orgány zasahovat do fungování fotbalového světa, jsou licenční řády. Ty stanovují minimální kritéria, jež musí kluby splnit, aby mohly nastupovat v profesionálních soutěžích, potažmo v soutěžích organizovaných UEFA. Právě UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations je základní dokument, od kterého se odvíjí licenční řády v jednotlivých zemích. Poskytovatelem licence pro české kluby je Fotbalová asociace České republiky, která je partnerem UEFA odpovědným za řádný provoz klubového licenčního systému a musí být každoročně certifikována podle UEFA Club Licensing Quality Standard. Proces o udělení licence funguje v České republice na základě dvou instancí, přičemž prvoinstančním orgánem je Licenční komise a odvolacím orgánem je Licenční tribunál. Tento způsob fungování lze v Evropě považovat za běžný. V rámci procesu má žadatel o licenci (klub) povinnost dodat poskytovateli licence (u nás FAČR) všechna potřebná data, která prokazují, že

klub splňuje kritéria v oblastech sportu, společenské odpovědnosti, infrastruktury, práva, financí, personalistiky a administrativy (FAČR, 2023c).

Jak bylo zmíněno v minulé kapitole, regulovat vlastní fotbalové kluby nad rámec běžných povinností stanovených UEFA není s ohledem na mezinárodní konkurenceschopnost často viditelným jevem. Různé licenční řády se tak často shodují a odchylky bývají minimální. Výjimkou bývají největší ligy světa, pro které je udržitelnost nejvyšších soutěží prioritou. O jejich speciálních regulacích bude v této kapitole řeč. Jedno specifikum bychom ovšem našli hned za hranicemi. Polský licenční řád je totiž zhruba trojnásobný oproti ostatním, a to zejména proto, že polský svaz klade zvláštní důraz na detaily. Specifikuje například, že žadatel o licenci musí disponovat klubovým logem, což je do jisté míry nadbytečná informace, neboť si lze jen těžko představit, že by některý klub chtěl dobrovolně fungovat bez loga. Zahrnuty jsou ale i podstatně zajímavější podrobnosti, mezi které patří zákaz změny názvu loga, který by z něj odebral historický odkaz.

V České republice aplikovaný Klubový licenční řád (dále jen KLPF) z roku 2024 se skládá ze 4 částí, a to z obecného ustanovení, popisu klubových licencí, monitoringu klubů UEFA a závěrečných ustanovení. Z hlediska této práce je klíčová druhá část popisující kritéria pro udělení jednotlivých licencí, přičemž FAČR rozhoduje o udělení tří druhů: GOLD, SILVER a BRONZE. Licence GOLD opravňuje kluby nastupovat v evropských pohárech, licence SILVER je podmínkou pro účast v nejvyšší soutěži a licence BRONZE je minimálním požadavkem pro účast ve druhé lize. Uvedené dělení je do jisté míry specifické pro české prostředí. Například německý, nizozemský a polský řád dělí kritéria dle důležitosti na 3 typy: A, B a C. Zatímco kritéria A či B jsou obligatorní, kritéria typu C jsou definována jako doporučení, za jejichž nesplnění nejsou kluby postihovány. Jejich podstata tkví ve skutečnosti, že se mohou v budoucnu stát povinnými kritérii. Kluby tak dostávají čas pro přípravu na nové licenční podmínky.

6.2.1.1 Sportovní kritéria

Sportovní kritéria se na první pohled můžou zdát jako nejzajímavější oblast regulací a řádů. Pravdou ale zůstává, že ve většině případů je tato kapitola omezena na výčet pozic, které musí být v klubu obsazeny. Druhou částí je pak přístup k akademiím a výchově hráčů. Právě ve snaze posunout výchovu talentových hráčů o krok dál a stimulovat kluby ke koncepčnímu řízení akademií, vyžaduje licenční řád vypracování programu pro rozvoj mládeže s následujícími parametry:

- a) cíle a filozofie rozvoje mládeže
- b) organizace mládežnického oddílu
- c) zaměstnanců s uvedením minimální požadované kvalifikace
- d) infrastruktura dostupná pro mládežnické týmy
- e) finanční zdroje (dostupný rozpočet, příspěvky žadatele, hráčů nebo místních komunit)
- f) fotbalové tréninkové programy (herní, technické, taktické a fyzické dovednosti) pro každou věkovou skupinu
- g) vzdělávací program "Zásady fotbalu"
- h) vzdělávací program zaměřený na boj proti dopingu ve sportu založený na výchově k integritě
- i) i) lékařskou pomoc hráčům mládeže
- j) j) proces analýzy a shromažďování zpětné vazby za účelem ověření výkonnosti a dosažení cílů
- k) doba trvání programu (minimálně 3 (tři) roky, maximálně 7 (sedm) let)
- l) přednáška z politiky žadatele proti rasismu a diskriminaci

Podobu strategického plánu není třeba rozpitvávat do úplného detailu. Pro účel této práce postačí výčet povinných kapitol jako příklad, jakým může být fotbal regulován. Další povinností klubů v oblasti mládežnického fotbalu je zřízení nejméně dvou mládežnických týmů s hráči ve věkovém rozmezí od 15 do 21 let, nejméně dva mládežnické týmy ve věku od 10 do 14 let a nejméně jeden mládežnický tým s hráči do 10 let. Celkem je tedy po klubech požadováno, aby disponovaly minimálně 5 mládežnickými týmy, přičemž není nijak specifikováno, na jaké úrovni mají tyto týmy hrát. Licenční řád by tak neměl ve své podstatě problém s tím, kdyby měl český prvoligový klub jeden tým přípravek, dva žákovské a dva dorostenecké týmy na úrovni okresního přeboru. Žilák (2024) v takové liberalitě problém nevidí a uvádí příklad z nedávné historie, v níž měla středočeská Příbram oba dorostenecké týmy v nižších soutěžích, a přesto byla schopná generovat ligové fotbalisty.

Pro generování ligových fotbalistů jsou potřeba kvalitní odborníci. Licenční řád se proto zabývá i personálním obsazením sportovních pozic. České kluby musí pro získání licence obsadit alespoň následující sportovní pozice:

- hlavní trenér A-týmu
- asistent trenéra A-týmu
- trenér brankáře A-týmu
- hlavní manažer mládeže

- trenéři mládežnických týmů
- trenér brankářů mládežnických družstev
- lékař
- fyzioterapeut
- fyzioterapeut u mládežnických týmů

Počet mládežnických trenérů je definován minimálním počtem týmů, které vyžaduje licenční řád. Jedná se tedy alespoň o dva trenéry dorostu (U19-U16), dva trenéry žáků (U15-U12) a jednoho trenéra přípravek (U11), přičemž trenéři dorostu musí být buď studenty nebo držiteli UEFA A licence a trenéři žáků (nebo přípravek) držiteli nebo studenty UEFA B licence. Účinnost tohoto kritéria je ovšem velmi diskutabilní, a to zejména s ohledem na nenápadný článek 56 licenčního řádu, který klubům umožňuje obsadit jednou osobou více pozic za předpokladu, že má daný zaměstnanec k vykonávání funkce dostatek času, přiměřenou kompetenci a vyžadovanou kvalifikaci ke všem funkcím, které jsou mu svěřeny. Konkrétní vymezení, jak by měl klub prokázat, že daná osoba více funkcí zvládá, už v licenčním řádu není. V moderním fotbale, který se vyznačuje vysokou konkurencí, roste specializace jednotlivých profesí a je proto zarážející, že by za určitých okolností mohl šéftrenér brankářů plnit zároveň roli šéftrenéra mládeže. Ačkoliv tento příklad je trochu extrémní a velmi nepravděpodobný, Žilák (2024) potvrzuje, že kluby článku 56 v běžné praxi využívají, přičemž častým modelem je situace, ve které šéftrenér akademie působí zároveň jako trenér B-týmu nebo dorostenecké kategorie. Proč je taková situace pro český fotbal problematická, vysvětluje Žilák (2024): „Úkolem šéftrenéra je vzdělávat, zlepšovat a dávat zpětnou vazbu trenérům. Vnímám proto jako velký problém, pokud šéftrenér souběžně plní i roli trenéra. Ztrácí totiž nadhled, nevnímá věci v souvislostech a dlouhodobě nemůže plnit obě role stoprocentně.“

Alternativní přístup k rozvoji mládeže nalezneme v německém licenčním řádu. Místo programu pro rozvoj mládeže je klubům ukládána povinnost organizovat v domovském regionu výkonnostní centrum jako zařízení pro rozvoj fotbalové mládeže. V České republice se tomuto modelu blíží Regionální fotbalové akademie (RFA), jejichž provozovatelem je FAČR. RFA ale končí kategorií starších žáků a hráči následně pokračují ve svém rozvoji v rámci klubových akademií, které už podléhají mj. problematickému článku 56, což může práci RFA znehodnotit. To by mělo zneklidňovat i další fotbalové stakeholdery – v tomto případě municipality. Právě ty se totiž finančně podílí na fungování RFA.

V předchozích kapitolách zmíněné regulace limitující počet zahraničních nebo mladých hráčů na soupiskách aktuálně licenční řády nezmiňují.

6.2.1.2 Finanční kritéria

Otázka finančních regulací je dlouhodobě jednou z nejpálčivějších. Pravdou zůstává, že dluhy fotbalových klubů rostou, solventnost klesá a finanční disparita roste čím dál více. Ačkoliv UEFA jako hlavní organizace Evropy upravila svůj hlavní nástroj Financial Fair Play, funguje i řada dalších kontrolních opatření, která mají na starosti zlepšení finančního zdraví fotbalových klubů. Některá tato opatření jsou iniciována přímo od UEFA, která jejich dodržením podmiňuje účast v Evropských pohárech, jiná si určují sami národní asociace.

České kluby jsou povinny každoročně zveřejňovat rozvahu, která prošla nezávislým auditem a musí obsahovat přinejmenším:

- a) rozvahu ke konci účetního období
- b) výkaz zisku a ztráty za účetního období
- c) přehled o peněžních tocích za účetní období
- d) výkaz změn vlastního kapitálu za účetní období
- e) poznámky tvořící souhrn významných účetních zásad a jiných vysvětlujících poznámek
- f) finanční hodnocení ze strany vedení

Z pohledu dalších kritérií je důležitý zejména bod „d“, neboť licenční řád obsahuje tzv. pravidlo čistého kapitálu, které říká, že čistý kapitál klubu musí být od předchozí uzávěrky buď pozitivní, nebo se musí alespoň o 10 % zlepšit. Jedná se o pravidlo, které je vyžadováno pouze při žádosti o licenci GOLD a kluby, které neusilují o postup do soutěží UEFA v podstatě nemusí zajímat. Pravidlo čistého kapitálu je však jen úplným základem toho, co UEFA, potažmo národní asociace, sledují. Monitoring klubových financí probíhá zejména ve třech oblastech: kontrole nákladů, finanční stabilitě a solventnosti.

Jedním z klíčových kritérií, která musí české kluby dodržet, je pravidlo o splacení všech závazků. Na základě tohoto kritéria musí všechny kluby splatit zejména závazky z hráčských přestupů, přičemž v tomto případě vnímáme částky, jež mají být splaceny v návaznosti na:

- a) přestupy profesionálních hráčů
- b) hráče, kteří se poprvé zaregistrovali jako profesionální hráči, včetně jakékoliv částky splatné při splnění určitých podmínek
- c) náhrady nákladů za trénink a příspěvků solidarity
- d) jakýchkoliv společných a nerozdílných závazků, které vyplývají z rozhodnutí příslušných autorit souvisejících s ukončením smlouvy s hráčem

Udělení licence můžou ale zabránit i jiné závazky po splatnosti. Obecně se jedná o závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči daňovým orgánům a orgánům sociálního zabezpečení, závazky vůči UEFA nebo závazky vůči FAČR. Nejrizikovější skupinou jsou právě zaměstnanci, mezi které jsou zahrnuti i všichni profesionální hráči. Jak bylo uvedeno v kapitole zabývající se ekonomikou fotbalových klubů, právě hráčské mzdy tvoří významnou část celkových nákladů.

O poznání složitější jsou požadavky na stabilitu, které se týkají uchazečů o licenci GOLD. Úplným základem je definice monitorovaného období, které v současnosti trvá 3 po sobě jdoucí sezony, přičemž hlavním předmětem sledování jsou příjmy a výdaje. Podmínkou pro udělení licence je dodržení přijatelné odchylky. Ta je v současnosti stanovena na schodek 5 milionů EUR za sezonu. Může ovšem narůst až na výši schodku 60 milionů EUR, pokud je přebytek výdajů v daném roce vyrovnán vlastním kapitálem.

Fotbalová ekonomie pro potřeby regulací nebere v potaz určitý druh nákladů. Český licenční řád pracuje v rámci své terminologie s transformací následujících nákladů do tzv. „relevantních investic pro dlouhodobý prospěch fotbalu“. Jedná se o:

- a) výdaje přímo přiřaditelné činnostem rozvoje mládeže
- b) výdaje přímo přiřaditelné činnostem rozvoje komunity
- c) výdaje přímo související s fotbalovými aktivitami žen
- d) výdaje přímo přiřaditelné nefotbalovým operacím souvisejícím s klubem bez odpovídajícího příjmu
- e) finanční náklady přímo související s výstavbou a/nebo podstatnými úpravami hmotného majetku
- f) náklady na vylepšení pronájmu.

Z hlediska řízení klubu jsou klíčové zejména body a, e, f. Zatímco bod „a“ motivuje kluby k investicím do rozvoje vlastních odchovanců, body „e“ a „f“ umožňují rozvoj klubové infrastruktury, aniž by kluby musely hledat jiné úspory. Postavit například nový stadion a nepřekročit přijatelnou odchylku lze považovat za téměř nemožné.

Poslední monitorovaná oblast u žadatelů o licenci GOLD je kontrola nákladů. Klubový licenční řád dle pokynů od UEFA zakazuje, aby byl poměr nákladů na tým větší než 70 %. Zmiňovaný poměr je vypočítán dle následujícího vzorce:

$$\text{Poměr nákladů na tým} = (\text{náklady na zaměstnanecké benefity ve vztahu k příslušným osobám} + \text{amortizace} + \text{náklady na agenty}) / (\text{upravený provozní výnos} + \text{čistý zisk/ztráta z prodeje registrací příslušných osob})$$

Stanovení 70 % hranice může být ale do jisté míry problematické pro udržení soutěžní vyrovnanosti. Ačkoliv nelze popřít, že pravidlo vede kluby k udržení finanční stability, dlouhodobě povede k rozevírání nůžek mezi velkými a menšími kluby. Tuto situaci popisuje v jiném odvětví teorie kumulativních příčin, která v oblasti regionálního rozvoje říká, že jakmile se některý region rozvíjí rychleji než ostatní, bude se bez regulací tento rozdíl i nadále zvyšovat (Slepičková, 2024).

6.2.1.3 Infrastrukturní kritéria

Zcela samostatná část licenčního řádu je věnována infrastruktuře, přičemž, stejně jako u ostatních kritérií, lze snadno pozorovat zásadní rozdíly mezi licencí GOLD a ostatními úrovněmi. Důležitou informací je skutečnost, že klubový licenční řád je poměrně tolerantní v ohledu na vlastnictví stadionu. Klub jako takový totiž nemusí být vlastníkem, pokud je schopný předložit písemnou smlouvu s vlastníkem stadionu o oprávnění k jeho užití. Takové oprávnění musí být platné po celou sezonu.

Minimální podmínky pro stadiony českých klubových soutěží jsou dále specifikovány v rámci dokumentu s názvem Požadavky na infrastrukturu stadionu v soutěžích LFA. Ten se zabývá různými aspekty, které ovlivňují kvalitu českých stadionů. Jedná se zejména o:

- a) hrací plochu a sportovně technické vybavení
- b) prostory pro hráče a funkcionáře
- c) prostory a zařízení pro diváky
- d) prostory pro média

Zaměříme-li se nejprve na jednoduše zhodnotitelné parametry, je zřejmý rozdíl mezi první a druhou nejvyšší soutěží. Zatímco pro start ve FNL musí stadion disponovat alespoň 1500 místy, pro start ve Fortuna lize je minimální kapacita dokonce trojnásobná (4500). Tento základní údaj demonstruje značný rozdíl mezi jedinými profesionálními ligami (Projekt stadiony, 2023). Právě bariéry mezi dvěma nejvyššími soutěžemi jsou jedním z často adresovaných problémů. V této práci už byl ostatně několikrát zmíněn na příkladu Derby County.

Další bariéru mezi první a druhou nejvyšší soutěží vytváří povinnost prvoligových klubů disponovat vyhřívaným trávníkem. V tomto ohledu je ale nutné připomenout, že vyhřívaný trávník je předpokladem pro kvalitu fotbalových utkání jako takových. Ačkoliv se proto jedná o další náklad, se kterým si musí postoupivší klub poradit, dlouhodobě by měl zvyšovat zájem o český fotbal. Podle Ledwidge (2022) navíc dobře vypadající trávník zvyšuje atraktivitu soutěže v televizních přenosech.

Otázka trávníku je sama o sobě hojně diskutovaná. Dva z našich sousedních států – Slovensko a Polsko – v posledních letech přistoupily k povolení umělých povrchů pro mistrovská utkání svých nejvyšších soutěží. Jedná se o oblast, kterou musí logicky řešit i český fotbal. Přírodní podmínky v některých regionech, ve kterých se prvoligový fotbal hraje, výrazně zhoršují kvalitu přírodního trávníku. V důsledku nekvalitních terénů pak fanoušci sledující neatraktivní duely, v nichž soubojovost dominuje nad fotbalovou podívanou. Crouch (2021) navíc připomíná, že povolení umělých trávníků může mít pozitivní vliv na klubové finance, neboť jejich údržba je výrazně jednodušší než údržba ploch s přírodní trávou.

Licenční řád myslí i na další povinné náležitosti stadionu, jako je vybavení šaten, místností pro média nebo konstrukci brány. Jedná se ale o úpravy, které ze své podstaty neznamenají zásadní navýšení rozpočtu. Naopak nákladným rozdílem mezi první a druhou ligou, je povinnost zavedení turniketů a elektronických systémů kontroly vstupenek, které mají být schopné zabránit používání padělaných vstupenek a zároveň umožňovaly organizátorovi utkání v reálném čase sledovat počet osob na stadionu tak, aby nedošlo k přelidnění. Problematické může být pro druholigové kluby i navýšení minimálního požadavku na počet parkovacích míst. Rozdíl mezi požadavky na první a druhou nejvyšší soutěž je 50 aut, což může být pro řadu klubů zejména z hlediska městské infrastruktury komplikované.

Zajímavý je důraz UEFA a LFA na dostatečnou kapacitu pro VIP návštěvníky. Pokud možno co největší kapacita VIP prostor je totiž z podstaty věci předpokladem pro navýšení příjmů z ticketingu i sponzoringu. Jedná se tedy o opatření, kterým LFA nabádá kluby ke generování vyšších příjmů.

Kromě stadionů se licenční řád zabývá i dostačujícími podmínkami týkajícími se tréninkových zázemí. I v tomto případě se lehce dotýkáme investic, které mohou v budoucnu znamenat nezanedbatelné příjmy. V licenčním řádu je totiž jasně uvedeno, že tréninkové zázemí musí být využíváno i s přihlédnutím k programu rozvoje mládeže. Vrátime-li se k části zabývající se produkcí fotbalových klubů, v níž je popsáno, jak významnou část příjmů fotbalových klubů můžou tvořit příjmy z prodeje hráčů, lze s přehledem konstatovat, že kvalitní tréninkové zázemí může ve střednědobém hledisku generovat dodatečné příjmy fotbalových klubů.

6.2.1.4 Personální kritéria

Lidský kapitál je ve fotbalovém prostředí specifický. Největší boj je pochopitelně o osoby přispívající ke sportovní kvalitě, a to ať už se jedná o trenéry, hráče nebo fyzioterapeuty. V současné fotbalové realitě, ve které o úspěchu či neúspěchu rozhodují maličkosti, je důležitý

každý detail. V posledních letech je i v českém prostředí znatelný trend rozšiřování „nefotbalových“ zaměstnanců. To potvrzuje Veselý (2024), který jako příklad dokládá, že za 7 let narostl počet zaměstnanců marketingového oddělení AC Sparta Praha o 400 %.

Fotbalová asociace České republiky je v ohledu personálních kritérií v Evropském průměru. Jinak řečeno nezasahuje tam, kde to od ní nevyžaduje UEFA. V současnosti musí být kromě fotbalových pozic obsazené následující:

- a) generální manažer
- b) finanční manažer
- c) tiskový mluvčí
- d) lékař
- e) fyzioterapeut
- f) lékař/fyzioterapeut mládežnických týmů
- g) hlavní pořadatel
- h) bezpečnostní manažer
- i) manažer pro společenskou odpovědnost fotbalu
- j) SLO
- k) manažer pro handicapované

Součástí této kapitoly může být v budoucnu testování majitelů a ředitelů, po kterém volá řada expertů. Toto téma může nabýt významnosti i v českých realitách v souvislosti s větším zájmem zahraničních investorů o české kluby.

6.2.2 UEFA Financial Fair Play

Finanční fair-play (FFP) lze definovat jako soubor povinností a předpisů, které definují, jakým způsobem musí jednotlivé kluby nakládat s finančními zdroji. Jeho hlavním posláním je podle UEFA ochránit kluby před neudržitelným řízením, jenž by mohlo v dlouhodobém horizontu vést k finančním problémům. Sekundárním cílem lze označit udržení soutěžní vyrovnanosti eliminací rozdílů mezi kapitály majitelů (UEFA, 2015).

UEFA se ve vztahu ke stabilitě financí fotbalových klubů probudila v roce 2008 po pádu banky Lehman Brothers – události, která odstartovala jednu z největších finančních krizí posledních 30 let. Výsledkem bylo v roce 2010 schválení první verze FFP, kvůli obavě z rostoucího trendu zadluženosti klubů (Szymanski, Kuper, 2022). V první fázi bylo úkolem klubů dokázat splacení veškerých svých závazků. Postupem času se FFP rozrostlo do komplexnější roviny, která zahrnovala i rovnováhu mezi náklady a výnosy (UEFA, 2015). Hlavním cílem označila UEFA

postupný progres v kvalitě řízení fotbalových klubů, efektivnější rozvoj mládeže, zlepšení infrastruktury, zvýšení bezpečnosti všech účastníků utkání a v neposlední řadě umožnění vývoje v různých sférách.

V praxi došlo k uložení povinnosti udržet kumulovanou ztrátu v období tří po sobě jdoucích let nižší než 5 milionů euro. Tuto ztrátu bylo povoleno do jisté míry překonat, pokud přebytnou ztrátu splatil majitel klubu finanční injekcí. Maximálně se však jednalo o 30 milionů eur (Franck, 2014). Jak už bylo několikrát zmíněno, náklady se pro účely finančních regulací, počítají bez tzv. „good areas“, neboli investicemi, které mají klub strategicky posouvat. Jedná se o náklady v následujících oblastech:

- investice do infrastruktury
- rozvoj ženského fotbalu
- akademie
- podpora místní komunity, apod.
- depreciace
- amortizace nehmotného majetku kromě hráčských smluv
- úroky z půjček na rozvoj infrastruktury

Pro efektivní kontrolu těchto pravidel založila UEFA orgán *Club Financial Control Body* (CFCB), který Šíma (2019) překládá jako Klub finančního kontrolního orgánu. Hlavní částí jeho agendy je hlídání pravidel a zacelování skulinek, které kluby využívají k obcházení FFP prostřednictvím různých ekonomických a účetních machinací. V případě, že CFCB odhalí porušení pravidel, má možnost iniciovat různé způsoby sankcí. Jedná se například o mzdové limity, odečet bodů, vyloučení ze soutěže, nebo omezení soupisky (UEFA, 2023).

Ačkoliv cíle UEFA zní na první pohled smysluplně, najdeme mezi sportovními ekonomy velké kritiky FFP. Franck (2014) se například obává následujících dopadů:

- nevyužití potenciálních příjmů z mimo-fotbalového prostředí
- omezení konkurence na trhu s hráči, aniž by opravdu došlo k vyrovnaní soutěží
- zmrazení současné hierarchie nejbohatších klubů

Podle Szymanskiho a Peeterse (2014) je nejkontroverznější částí FFP limitace přestupových částek a hráčských mezd, což se dotýká řady subjektů na hranice legislativy. Dle belgického

právnicka Jeana-Louse Duponta se FFP pohybuje do konce za hranicí práva, neboť může docházet k těmto efektům:

- omezení investic
- zmražení současné hierarchie
- snížení počtu přestupů, což povede k menšímu počtu hráčů pod profesionální smlouvou
- snížení hráčských mezd
- snížení příjmů fotbalových agentů

Na obranu FFP lze říci, že zavedení FFP může peníze z externího prostředí substituovat stimulací klubů k lepšímu ekonomickému řízení. Vlastníci klubů se dle Francka (2014) budou muset začít zabývat komplexním rozvojem klubu, na místo hazardování v podobě rychlého napumpování kapitálu s cílem naplnit sportovní cíle v co nejkratším období. Pokud by došlo ke zrušení FFP, získali by majitelé volnou ruku a mohli by utrácet v podstatě bez omezení s tím, že by prostředky dodávali ze svých jiných byznysů. Tím by se ovšem kluby dostaly do pozice, ve které by na mecenáši byly závislé a přišly by o vlastní finanční stabilitu.

Ať už ovšem UEFA cítila nedostatky FFP z jakýchkoliv důvodů, rozhodla se v dubnu 2022 pravidla upravit (ČTK, 2022). Hlavní změnou bylo zavedení pravidla omezujícího výdaje na hráčské platy, přestupy a provize agentům na maximálně 70 % klubových výnosů. Kromě toho došlo ke zvýšení maximální povolené ztráty, která může být kompenzována majitelem klubů, a to na 60 milionů eur. Pokud máte pocit, že se byly tyto pravidla v práci zmíněny, není to náhodou. Národní asociace totiž pravidla zahrnují v rámci svých licenčních řízení.

6.2.3 Pravidlo Deutsche Fußball Liga

Toto velmi specifické pravidlo německého fotbalu bylo v této práci už několikrát zmíněno, ale jedná se o natolik významnou regulaci, že je zcela jistě na místě věnovat mu dostatek pozornosti.

Implementováno bylo v roce 1998 s cílem ochránit tradiční hodnoty fotbalu, podpořit sportovní vyrovnanost a zabránit komercializaci fotbalu. Pravidlo má zajišťovat, že profesionální fotbalové kluby v Německu zůstanou pod kontrolou svých členů a nebudou plně ovládány externími investory, kteří by mohli poškodit historický odkaz klubu. Fungování pravidla je založené na tom, že žádný subjekt nesmí vlastnit více než 49 % podíl klubu, díky čemuž má

zůstat řízení klubu v rukou jeho členů. S tím souvisí i skutečnost, že řada historických klubů i na dále funguje na bázi spolku (SC Freiburg, Mainz 05, Dynamo Dresden), což znamená, že výkonný výbor a předsedu volí členové klubu. Není to ovšem pravidlem a nalezneme i řadu klubů, které se transformovaly na akciovou společnost, nebo společnost s ručením omezeným (Borussia Dortmund).

Výjimku z pravidla 50+1 mohly v minulosti obdržet jen kluby, které daná společnost významně a nepřetržitě podporovala déle než 20 let. Aktuálně se jedná o TSG 1899 Hoffenheim, VfL Wolfsburg a Bayer 04 Leverkusen. Kontroverzní situace pochopitelně vznikla kolem vzestupu RB Lipsko, která je blízce spjatá se značkou Red Bull, ale oficiálně pravidlo 50+1 dodržuje.

Kritici pravidla se zpravidla opírají o 3 argumenty. Prvním z nich je už několikrát zmíněná mezinárodní konkurenceschopnost, neboť externí investoři mají menší motivaci vkládat své prostředky do klubů, v nichž nemají rozhodovací pravomoci. Druhým argumentem proti pravidlu je zvýhodnění klubů, kterým byla udělena výjimka. Pravdou sice je, že Bayer Leverkusen dokázal v sezoně 2023/2024 opravdu získat ligový titul, ale v žádném případě nelze říci, že by kluby se zmíněnou výjimkou dominovaly. Třetí neoddiskutovatelnou vadou systému je skutečnost, že pravidlo brání některým zdrojům příjmů, což může v určitých momentech vyústit ve finanční problémy klubů. Například situace kolem bankrotu TSG München 1860 byla spjata mj. s tímto pravidlem, neboť nejsilnější investor Hasak Ismaik odmítl uhradit poplatek (cca. 10 milionů eur) kvůli nesouhlasu s organizační strukturou klubu a pravidlem 50+1. Jednalo se o poslední hřebíček, který vedl k odebrání profesionální licence klubu (Foxsports, 2020).

Obecně lze ovšem říci, že si německá veřejnost pravidlo 50+1 i nadále pochvaluje, přičemž nejvíce vyzdvihují udržování pozitivních vztahů mezi klubem a fanoušky nebo zabránění oligarchizace profesionálního fotbalu v Německu. Dle předsedy dozorčí rady DFL Hanse-Joachima Watzkeho (Daníček, 2022) není aktuálním tématem o zrušení pravidla, byť jen diskutovat.

6.2.4 Regulace English Football League

V průběhu let přijaly různé formy finančních regulací i jednotlivé asociace či samostatné ligy. V případě Anglie, kde existují propastné rozdíly v příjmech mezi jednotlivými soutěžemi, je aplikováno hned vícero pravidel chránících kluby před nehospodárným managementem.

6.2.4.1 Profitability and Sustainability Rules

Profitability and Sustainability Rules (Pravidla ziskovosti a udržitelnosti) aplikované v druhé nejvyšší anglické soutěži (EFL Championship) patří stejně jako UEFA Financial Fair Play mezi tzv. Breakeven Models, které jsou založené na maximální povolené ztrátě za určité období.

Počátek souboru pravidel se datuje do roku 2016, kdy nahradil nefunkční variantu, jež nedokázala plyně navazovat na finanční pravidla Premier League. To způsobovalo řadu nepříjemných kauz, které zintenzivnily volání po účinně nastaveném systému Financial Fair Play (Financial Fair Play, 2021). Jako příklady kauz je možné uvést postup Leicesteru City v sezoně 2013/2014. V té sice předváděl fantastické sportovní výkony, zároveň ale zaznamenal ztrátu 21 milionů liber, ačkoliv tehdejší pravidla povolovala jen ztrátu 8 milionů liber. Za normálních okolností by došlo k pokutě, či bodovému odečtu. Díky postupu již ale Leicester nespadal pod pravomoci řídicího orgánu English Football League (EFL) organizující druhou až čtvrtou nejvyšší soutěž a postihu se vyhnul. Po vleklých sporech byl Leicester City donucen zaplatit pokutu 3 miliony liber. Taková částka byla ale naprosto mizivá v porovnání s příjmy, ke kterým se Leicester díky postupu dostal (BBC, 2018). Zavedení Profitability and Sustainability rules (PSR) takovým scénářům brání. Kromě toho ale zcela inovovalo možnosti pro kluby Sky Bet Championship. Maximální povolenou ztrátou je pro sezonu 2020/2021 až 13 milionů liber, přičemž hodnoceny jsou poslední tři sezony. Za tři po sobě jdoucí roky je tak pro kluby povoleno kumulovat ztrátu maximálně 39 milionů liber. Tak vysokou ztrátu si ale mohou kluby dovolit jen v případě, že určitou část ztrát přímo proplatí vlastníci klubu. Není-li tomu tak, hranicí pro tři poslední sezony je ztráta 15 milionů liber (EFL, 2022). Hranice pro povolenou ztrátu se logicky liší pro kluby, které hrály v některé z předchozích tří sezon Premier League a teprve se vyrovnávají s ekonomickými dopady způsobenými sestupem. Pokud je tým ve Sky Bet Championship nováčkem po alespoň 3 letech strávených v nejvyšší soutěži, je mu umožněna ztráta ve výši až 83 milionů liber, přičemž po jedné sezoně odehrané v Championship se povolená ztráta snižuje na 61 milionů liber. Opět se jedná o částky, které jsou podmíněné dodáním potřebných prostředků vlastníkem klubu (Financial Fair Play, 2021).

6.2.4.2 Salary Cost Management Protocol

Pro druhou a třetí ligu (EFL League One & EFL League Two) funguje jiný soubor pravidel, neboť se opět mění finanční prostředí, ve kterém kluby působí, a tím logicky řeší odlišné problémy. Na míru těmto dvěma soutěžím proto EFL připravila regulaci s názvem Salary Cost Management Protocol (SCMP).

SCMP funguje na základě výdajů klubu ve vztahu k celkovému obratu. Ve Sky Bet League One smí kluby vydávat na mzdy maximálně 60 % jejich celkového obratu. Ve Sky Bet League Two je tímto limitem dokonce jen 55 % (Financial Fair Play, 2021). Omezení jsou přepočítávána jen na procenta a nejsou zmiňovány žádné konkrétní částky. Je tedy zřejmé, že čím větší je obrat každého klubu, tím více může daný klub utrácet za mzdy.

Specifikum SCMP spočívá v tom, že na rozdíl od jiných FFP nekontroluje účetnictví jednou ročně, ale naopak průběžně po dobu celé sezony. Kluby mají za povinnost informovat English Football League o svých výdajích na mzdy i o obratu. Obojí je do jisté míry variabilní. Mzdy mohou například růst v závislosti na bonusech, nebo přestupech v průběhu sezony. U hráčů, kteří působí v daných klubech na hostování, se pak poplatky za hostování liší v závislosti na počtu startů v daném měsíci (EFL, 2022). Naopak obrat může být pozitivně ovlivněn, pokud se klubu daří. Dobrá sportovní forma se logicky odráží na příjmech z merchandisingu nebo ze vstupného. Obrovským bonusem může být i cesta v jednom z tradičních pohárů, ve kterém se menší kluby mohou utkat s prvoligovými týmy. Takové zápasy jsou nejen divácky atraktivní, ale zároveň bývají středem pozornosti televizních stanic, což opět přináší do klubové kasy značné příjmy z vysílacích práv (Lawson, 2016).

Pro správné pochopení pravidla je nezbytné definovat pojem obrat. V rámci problematiky SCMP jsou rozeznávány tyto příjmové položky rozpočtu:

- příjmy ze zápasových dnů
- příjem z reklamy
- příjmy z vysílacích práv
- příjmy z prodeje hráčů
- dary od majitele

Jako mzdy jsou pak chápány všechny hráčské mzdy, přičemž je možné odečíst hráče, kteří odešli do jiného klubu na hostování. Zároveň není nutné do celkových mezd započítávat profesionální smlouvy hráčů ve věku 20 let a méně (EFL, 2021).

Do poměrně složité situace se dostávají kluby po sestupu. SCMP totiž nepočítá s žádným moratoriem, nebo obdobím během kterého by se klub mohl podmínkám přizpůsobit. Jediným zvýhodněním je tak možnost vyloučit z modelu smlouvy hráčů, které byly podepsány před říjnem sestupové sezóny a jsou delší než 3 roky (Financial Fair Play, 2021).

Skutečnost, že se nejedná o retrospektivní model, umožňuje English Football League vykonávat určitá preventivní opatření. Například přestupové embargo může být na klub

uvaleno ještě dříve, než klub pravidla SCMP poruší. Stačí například, aby procentuální podíl mezd na celkovém obratu v průběžných reportech rostl a významně se blížil 60 %, respektive 55% hranici (EFL, 2022).

6.2.5 Fan-Led Review of Football Governance

V kontrastu se zmíněnými regulačními řády může působit dokument zpracovaný britskou političkou Tracy Coruch. Ta v rámci jeho přípravy skloubila postoje odborné veřejnosti s názory fanoušků. Výsledkem byl návrh reforem anglického fotbalu, který by od základů změnil způsob jeho řízení.

Celkově se dokument skládá ze 47 doporučení v různých oblastech, přičemž od samého počátku je poměrně jasně čitelná snaha vystihnout politickou náladu britské společnosti. Kromě organizace sportu se totiž zabývá i otázkami rovnosti, diverzity a inkluze, přičemž zastává názor, že diverzita vede k lepším výsledkům. Gró dokumentu ovšem spočívá v tématech, které jsou pro tuto práci výrazně podstatnější, a to v již zmíněné angažovanosti fanoušků, finanční udržitelnosti, redistribuci příjmů, infrastruktury nebo v samotném řízení britského fotbalu. To by podle názoru Crouch mělo přejít pod nezávislý regulační orgán řízený parlamentem s názvem *Independent Regulator for English Football* (IREF), který by měl dohlížet na ochranu kulturního odkazu, finanční udržitelnost a testování manažerů.

K potřebě vytvoření IREF dospěla Crouch na základě řady strukturálních problémů, kterým podle ní anglický fotbal čelí, a které byly blíže popsány v rámci case study o Derby County. Cílem IREF by byla zejména správa finančního zdraví anglického fotbalu prostřednictvím analýz, reportingu a včasných reakcí. Kromě toho by měl IREF zajistit vznik nového licenčního systému pro všechny celostátní soutěže (5 nejvyšších lig), v jehož rámci by disponoval dostatečnou autoritou pro nepopulární rozhodnutí.

Pro fungování tohoto formátu by podle Crouch bylo personální obsazení experty, kteří by měli být nezávislí na vládě i na fotbalové asociaci. Konkrétní návrh, jak najít nezávislé experty bez vazeb na různé stakeholdery, ovšem Crouch nenabízí. Zaručení nezávislosti orgánu při zachování kompetentnosti je samo o sobě velmi problematické, neboť z podstaty věci všichni, kteří disponují dostatečným know-how pro působení ve výboru IREF musí vzejít z fotbalového prostředí.

6.2.5.1 Finanční regulace

Pokud bychom pro potřeby této práce měli vybrat nejdůležitější témata Fan-Led Review of Football Governance, je na místě zabývat se finančními regulacemi. Podle Crouch by měly jakékoliv finanční regulace brát v potaz 5 faktorů:

- a) zajištění dlouhodobé finanční stability
- b) zabránění monopolizace soutěží
- c) mezinárodní konkurenceschopnost
- d) minimalizace zatížení klubů nebo drahého systému
- e) kompatibilita s ostatními regulemi

Nový systém by měl být založen na plnění požadavků v oblasti kapitálu a likvidity, přičemž úlohou IREF by měla být důkladná supervize v podobě „real-time“ monitoringu tak, aby byl schopný intervenovat už v počínajících krizích. Kluby by zároveň byly povinny připravit a průběžně upravovat krizový plán, který by v případě finančních problémů znovu obnovil stabilitu klubu.

Ačkoliv se návrh v předchozím odstavci jeví velmi zajímavě, opět je z pohledu autora málo konkrétní. Princip „real time“ monitoringu by byl určitě dynamičtější než současný systém. Na druhou stranu ovšem Crouch nespecifikuje, co přesně by mělo být v reálném čase monitorováno. Opět by se jednalo o procentuální hranici? Nebo spíše o sledování průběžně rostoucí ztráty? Fotbal navíc nelze vnímat jako oblast, ve které by se ekonomické výsledky projevovaly kontinuálně. Například nejlepší české kluby fungují v cyklech, během kterých připravují své nejlepší hráče na zahraniční angažmá a v určitou chvíli opravdu mohou dosahovat jistých ztrát. Během jednoho léta ale můžou prodat 3-4 opory, čímž celý dosavadní trend zcela obrátí (Transfermarkt, 2025).

Klíčovou součástí nového systému by měly být nové solidární platby, které by byly vypočítány jako procento z přestupových částek. Crouch konkrétně uvádí, že pokud by v poslední sezoně odvedly kluby v Premier League 10 % z přestupové částky, bylo by do nižších soutěží distribuováno 160 milionů liber. Crouch je obecně toho názoru, že spravedlivá distribuce příjmů je pro dlouhodobé finanční zdraví fotbalu nezbytné. Premier League by podle ní jakožto vlajková loď anglického fotbalu měla garantovat podporu celé pyramidě a poskytovat dodatečné proporcionální příspěvky. V tomto případě by nemělo být opomenuto, že anglický fotbal kvůli neexistenci B-týmů funguje na trochu jiném principu, který dává výrazně větší váhu klubům z nižších soutěží, jež si z nejlepších akademií půjčují hráče na hostování a podílí se na

jejich rozvoji. Není náhodou, že drtivá většina anglických reprezentantů nastupovala v počáteční fázi své kariéry v nižších patrech anglického fotbalu.

6.2.5.2 Testování vlastníků a manažerů

Píše-li se v návrhu o pravomocích IREF blokovat dodatečné investice majitelů, je zřejmá nedůvěra vůči současným vlastníkům fotbalových klubů. Ostatně není výjimkou, že řada z nich neplní svou roli tak svědomitě, jak by si angličtí fanoušci přáli. Kromě zmíněného Derby County čelily podobným problémům i kluby jako Portsmouth, Birmingham nebo Macclesfield, který se stal odstrašujícím příkladem anglického fotbalu, když v roce 2020 po 146 letech fungování zanikl. Možná i proto navrhuje Crouch povinný test pro majitele a manažery, který by měl v dlouhodobém horizontu zajistit kvalifikované vedení fotbalových klubů. Test by byl zakotvený v novém licenčním systému a byl by rozdělen na 2 části. První část by testovala vlastníky držící alespoň 25 % klubu, zatímco druhá část by se týkala ředitelů, výkonného managementu a všech osob, které mají důležité rozhodovací pravomoci.

Testování majitelé by pro úspěšné složení testu museli splňovat následující:

- a) připravit byznys plán včetně finanční predikce, který musí schválit IREF
- b) prokázat, že disponuje dostatečnými financemi, aby splňoval podmínky business plánu
- c) projít kontrolou státních agentur
- d) projít tzv. „integrity testem“
 - a. IREF musí shledat, že se jedná o vlastníka s „dobrým charakterem“
 - b. IREF musí zvážit další kritéria, jako je například zapletení vlastníka v trestních otázkách

Testování ředitelé by pro úspěšné složení testu museli splnit následující:

- a) demonstrovat dostatečné profesní kvalifikace, dovednosti a zkušenosti
- b) projít „integrity testem“
- c) prokázat, že nejsou ve střetu zájmu
- d) prokázat, že nemají personální, profesní ani obchodní vazby s vlastníkem žádného klubu

Testování by mělo být vyžadováno ve 3 případech, a to při vstupu do klubu, ročně za předpokladu, že došlo k významným změnám nebo jednou za 3 roky, pokud k výraznějším změnám nedošlo. IREF by měl podle Crouch zároveň disponovat širokou škálou sankcí pro případ, že nebudou pravidla dodržena.

6.2.6 Struktura lig a regulace soutěžních řádů

Řídící orgány mohou zasahovat do jim svěřené agendy výše popsányými regulacemi. Velmi silným nástrojem, který determinuje podobu národního fotbalu, je struktura soutěží. Národní a ligové asociace mohou měnit herní formát, počet klubů v soutěži nebo zapojení B-týmů do profesionálního fotbalu.

Už v úvodních kapitolách bylo zmíněno, že pokud budeme brát v potaz průměrné příjmy klubů z lig, které jsou v žebříčku UEFA kolem nás, vedou si čeští zástupci nad plán. Právě okolní ligy zároveň můžeme vnímat jako relevantní pro komparaci s českým fotbalem a budou v následujících odstavcích využívány pro dosazení kontextu.

Pro začátek je ovšem důležité popsat, v jaké situaci se aktuálně český fotbal nachází. V tuto chvíli patří do početné skupiny zemí, které mají 2 profesionální soutěže na národní úrovni před tím, než se rozdělí dle regionální působnosti. Důležitou informací je skutečnost, že česká nejvyšší soutěž patří mezi deset evropských lig, které mají přestávku v polovině soutěže delší než jeden měsíc a kratší než dva měsíce. Co to v praxi znamená? Velmi zjednodušeně lze konstatovat, že česká liga má prostor zkrátit zimní přestávku, pokud by to LFA uznala za vhodné. Otázkou ovšem zůstává, který ze stakeholderů by o to stál. Hráči jsou už nyní nespokojeni s vysokým počtem utkání, kluby mají strach z fyzického přetížení svých reprezentantů, nemluvě o tom, jak finančně náročné je starat se o kvalitu trávníku v zimních měsících. Lze navíc očekávat, že více utkání v chladných měsících by nepotěšilo ani fanoušky.

Délka přestávek ve fotbalovém kalendáři je do jisté míry determinována formátem, ve kterém je odehrána, přičemž v Evropě nalezneme různých formátů hned jedenáct. Česká nejvyšší soutěž patří společně s finskou a srbskou mezi ty, v jejichž rámci se nejprve kluby utkají dvakrát každý s každým a poté odehrají jednokolovou nadstavbu podle toho, jak se v základní části umístily (s výjimkou klubů v prostřední části, která se hraje formou pavouka). Hned šestnáct dalších soutěží stále hraje v konzervativním formátu bez jakékoliv formy nadstavby. Zpravidla se jedná o největší fotbalové ligy, u nichž se nabízí argument, že není třeba zvláště zvyšovat atraktivitu soutěže, neboť kvalitu samotného fotbalu je na vysoké úrovni. Zajímavé přitom je, že druhé nejvyšší ligy všech zemí z TOP 5 s play-off formátem v různých podobách pracují.

Specifické herní formáty využívají malé evropské země, které pracují s menší hráčskou základnou. Slovinsko, Irsko, Kosovo nebo Estonsko hrají sice bez nadstavby, ale všechny kluby se navzájem střetnou hned čtyřikrát. Do jisté míry kontroverzní formáty poté aplikuje Skotsko, Severní Irsko a Švýcarsko, v nichž se kluby v základní části utkají každý s každým třikrát a

následně jednou v nadstavbě. Problém spočívá zejména v tom, že např. ve skotské lize bojují o titul do poslední chvíle rivalové z Glasgow – Rangers a Celtic. O titulu v konečném důsledku může rozhodovat to, kdo odehrál klíčová derby na domácí půdě. Tento problém řeší formát aplikovaný např. v Belgii, Dánsku, Rakousku nebo Řecku. V něm se všechny týmy utkají dvakrát nejprve v základní části a poté znovu dvakrát v rámci nadstavby. Ani tak ovšem není v některých případech o kontroverzi nouze. Ve zmíněné Belgii kupříkladu dojde k vydělení získaných bodů v základní části dvěma, čímž dojde ke snížení rozdílu mezi týmy. Ačkoliv nelze popřít, že tím dojde k dramatizaci boje o titul, trpí tím význam hlavní části sezony. Velmi zajímavým příkladem z této skupiny je rakouská Bundesliga. Ačkoliv se týmy utkají v základní části dvoukolově a poté se dvoukolově odehraje i nadstavba, může si rakouská liga dopřát více než dvouměsíční zimní přestávku. Jak je to možné? Odpověď je jednoduchá: nižší počet účastníků.

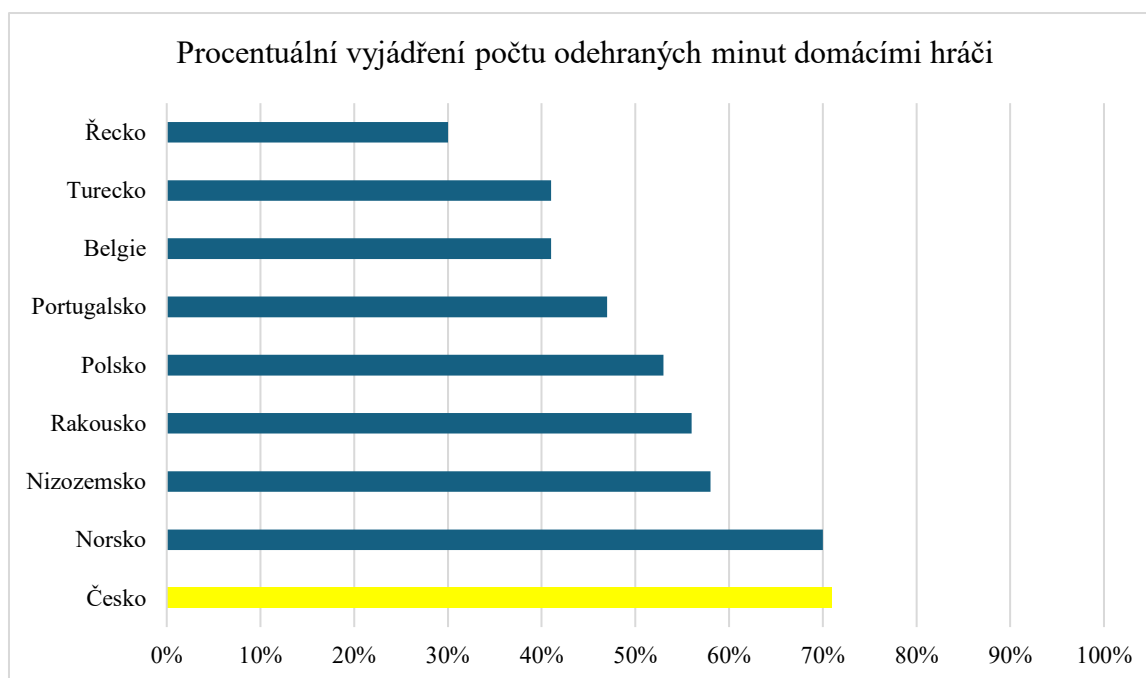
Zúžení profesionálních soutěží je v České republice tématem, které čas od času přijde na přetřes, ale nikdy nebylo reálně zvažované. Aspektů, které je v jeho souvislosti třeba brát v potaz, je celá řada. Budeme-li aplikovat ekonomické zákony na sportovní důsledky zúžení ligy, lze konstatovat, že menší počet klubů v profesionálních soutěžích sníží nabídku práce, což sice nebude rezultovat v nižší mzdy hráčů, ale ovlivní to kvalitu hráčů. Na nejvyšší ligu zkrátka budou mít jen ti nejlepší a průměrná kvalita hráčů v nejvyšší soutěži vzroste. V důsledku toho dojde i ke zkvalitnění druhé ligy, neboť hráči, kteří by za současného fungování působili v nejvyšší soutěži, budou nastupovat ve druhé lize. Vyšší průměrná kvality prvoligových klubů by zároveň umožnila českým zástupcům v evropských pohárech hrát těžší utkání ve vyšší intenzitě, což by jim ulehčilo adaptaci na mezinárodní utkání. Snížení počtu klubů v nejvyšší soutěži by mohlo mít pozitivní vliv i na průměrnou návštěvnost nejvyšší soutěže, neboť by ubylo „nudných“ utkání o střed tabulky. Pokud by z dvanáctičlenné ligy 2 kluby sestupovaly a 5 by se jich kvalifikovalo do evropských pohárů, lze předpokládat, že by drtivá většina účastníků soutěže měla do poslední chvíle o co hrát. Vyšší atraktivita by se logicky přenesla i na druhou nejvyšší soutěž. Ta aktuálně trpí mj. skutečností, že klubů, které by splnily licenční podmínky Silver (pro první ligu), je naprosté minimum. Pochopitelně je vhodné brát v potaz i finanční aspekt. Již zmíněná vyšší průměrná návštěvnost by snížila počet utkání, která jsou pro domácí celek ztrátová, protože nízký počet diváků v kombinaci s vysokými produkčními náklady na organizaci, znamenají, že finanční bilance zápasových dnů bývá jen zřídka pozitivní. V kontextu klíčových druhů příjmů, jako jsou sponzoring nebo příjmy z vysílacích práv, by rovněž nemělo dojít k poklesu, neboť nižší počet účastníků by pravděpodobně souvisel s jiným

herním formátem (např. rakouským), který by udržel téměř stejný počet odehraných utkání. Zároveň by si celkový balíček příjmů z vysílacích práv rozděloval nižší počet klubů, což by v konečném důsledku mohlo znamenat vyšší průměrný příjem jednotlivých účastníků soutěže. Připomenout rovněž můžeme výrok z kapitoly o příjmech fotbalových klubů, který říká, že atraktivita i příjmy soutěže rostou s vyšším počtem utkání mezi rivaly.

Ve strukturách LFA by se zúžení ligy bránily zejména kluby, které aktuálně působí ve spodní polovině tabulky. Kromě těžšího boje o záchranu by jim hrozil i pokles příjmů spojený se sestupem do druhé ligy. Z toho důvodu by muselo být zúžení ligy doprovázeno novým systémem redistribuce příjmů a solidárních plateb. Dalším odpůrcem by mohly být druholigové kluby, protože by se zvýšila hrozba sestupu, a to dokonce do soutěže, která již není profesionální. V tomto kontextu se nabízí otázka, zda by menší počet profesionálních klubů nemohl negativně ovlivnit rozvoj top talentů v regionech. Proti této obavě ovšem hovoří skutečnost, že klubové akademie často působí jako samostatná organizace, jež je z velké části financována municipalitami a různými dotacemi na sport mládeže. V otázce mládeže se přesto jeden problém naskytá. Výše bylo zmíněno, že kvalitnější soutěž povede k vyšší vyrovnanosti. Všechny kluby zkrátka budou mít o co hrát. To ovšem může způsobit i skutečnost, že trenéři budou ve vypjatých utkáních sázet spíše na starší a zkušenější hráče, kteří mají aktuální výkonnost o něco lepší, než mladí hráči, což by odložilo „proražení“ mladíků do dospělého fotbalu.

V minulých kapitolách už bylo zmíněno, že řídicí orgány mohou kluby stimulovat k většímu nasazování mladíků. Například Polský fotbalový svaz (PZPN) pracuje s programem Pro Junior System, který odměňuje fotbalové kluby za nasazování mladých hráčů s cílem podpořit jejich integraci do profesionálního fotbalu. V rámci tohoto programu kluby získávají body za každou minutu, kterou mladí hráči stráví na hřišti během soutěžních zápasů. Podle dosažených bodů jsou poté kluby finančně odměňovány (PZPN, 2023).

Pokud bychom odhlédli od věku a zaměřili se komplexně na rozvoj českých hráčů, je dobrou zprávou, že český fotbal nemá problém s kvantitou domácích hráčů, kteří se na českých trávnících pohybují. Podle reportu UEFA (2023) odehrají čeští hráči odehrají 71 % všech minut v české nejvyšší soutěži. To je v porovnání se soutěžemi relevantními pro komparaci s naší velmi vysoké číslo.



Graf 13 - Procentuální vyjádření počtu odehraných minut domácími hráči

Problémem tedy nelze označit počet domácích hráčů obecně, nýbrž význam českých hráčů v největších českých klubech a jejich potenciál pro uplatnění v zahraničních soutěžích. Zejména soupisky pražských „S“ v drtivé většině případů snižují výše uvedený průměr (Transfermarkt, 2024).

7 Diskuze

V samotném úvodu této práce bylo uvedeno, že transformace fotbalu do průmyslu volnočasové zábavy už dávno proběhl. Po dokončení výzkumu nelze jinak, než toto tvrzení podtrhnout a pomyslně vytesat do kamene.

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření publikace, která bude sloužit jako úvod do reality fotbalové ekonomie s důrazem na aplikaci regulací, jakožto hlavního nástroje pro řízení fotbalu. Tímto tématem se v České republice v minulosti zabýval zejména Šíma (2019), který následně zkoumal efektivitu klubů. V tom se tato práce svým důrazem na regulace liší. Sekundárním cílem bylo vytvoření souboru doporučení odpovědným orgánům na různých úrovních. Pro dosažení tohoto cíle bylo nezbytné splnit řadu dílčích úkolů.

Prvním z dílčích úkolů bylo na základě analýzy odborné literatury, finančních výkazů a strategických plánů vysvětlit fungování organizací FIFA, UEFA, FAČR a LFA. Pro dosažení cíle by nezbytné pracovat s širokým množstvím zdrojů, neboť jednotliví autoři se zpravidla zabývali dílčími tématy do větší hloubky (Tomlinson, 2014; Storm & Solberg, 2018, García,

2007), zatímco tato práce potřebovala obsáhnout komplexní obrázek těchto organizací. Splnění tohoto dílčího úkolu vedlo k identifikaci motivátorů ovlivňujících jednání těchto organizací. Řadu těchto motivátorů odhalil rozbor struktury financování. Například pokusy FIFA o rozšíření Mistrovství světa klubů lze zdůvodnit snahou o navýšení příjmů z vysílacích práv i v sezonách, ve kterých se nekoná světový šampionát mužů. Další oblastí, kterou intenzivně řeší FIFA i UEFA, je politika vůči světovým organizacím. Například UEFA je závislá na budování dobrých vztahů s EU, neboť je pro ni životně důležité udržet si autonomii ve fungování přestupového trhu, který zajišťuje výraznou část koloběhu financí. Jak bylo přitom uvedeno v kapitole 4, fungování přestupového trhu omezuje mobilitu fotbalistů (resp. pracovníků). Tím dochází k porušení jedné ze čtyř základních svobod, které EU svým občanům garantuje. To do značné míry ovlivňuje fungování UEFA, která má silnou motivaci hledat propojení svých cílů s EU.

Jeden společný jmenovatel se ovšem týká FIFA, UEFA, FAČR i LFA. Tím je negativní vliv interních politických bojů a osobních ambicí funkcionářů, kteří mají sklon k populistickému jednání. Situaci nepřispívají ani ne zcela efektivní volební systémy, které dávají moc do rukou hlasujících, mezi kterými najdeme i řadu těch, jež buď hájí své zájmy, nebo nemají dostatečnou erudici. V některých případech se jedná o obojí.

Druhý dílčí úkol na téma zastřešujících sportovních organizací lehce navazuje. Tímto úkolem bylo definování oficiálních i neoficiálních stakeholderů s vlivem na fotbalové prostředí, díky čemuž měly být vysvětleny poměry ve fotbalovém prostředí. Tématu se v minulosti věnoval Maguire (2021), který je s autorem v rozporu, zda by se měl mezi stakeholdery řadit i stát a municipality. Tato část byla nezbytná pro dokreslení kompletního obrazu světového fotbalu, a to i v souvislosti s regulacemi. Jakákoliv intervence řídicích orgánů totiž zpravidla zasahuje do práce jiných stakeholderů. Například platový strop by snížil příjmy fotbalových agentů, kteří mají výrazný vliv na přesun hvězdných hráčů.

Zcela esenciální pro dosažení hlavního cíle bylo splnění třetího dílčího úkolu, jímž bylo důkladné osvětlení, na jakém principu fungují fotbalové kluby. Právě kluby jsou totiž středobodem fotbalového světa, který v drtivé většině případů dodává konečný produkt fanouškům. Ostatně i světový šampionát je závislý na tom, aby kluby v průběhu roku kvalitně připravovaly hráče, kteří pak budou bavit diváky po celé planetě. Nejspolehlivějším zdrojem jsou v tomto případě pravidelné reporty UEFA (2023a), které poskytují veřejnosti zajímavá data v jednoduchém zpracování. Téma fotbalových klubů je v každém případě rozsáhlé a bylo nezbytné věnovat dostatečnou pozornost všem důležitým oblastem. Jednou z nich byla analýza

vlastnických struktur, která prokázala přesun kapitálu do mimoevropských oblastí, a to včetně zemí, o jejichž demokracii by se dalo s úspěchem polemizovat. Nejen pro obranu fotbalu před praktikami sportwashingu, ale i pro samotnou ochranu nezávislosti klubů, se jeví jako nezbytné zpřísnit testování potenciálních investorů.

Po objasnění vlastnických struktur byly podrobeny analýze i cíle klubů, které se historicky dělí na finanční, sociální a sportovní (Čáslavová, 2014). S ohledem na nově zaváděné korporátní rysy ve sportovních klubech je nicméně třeba více dbát na celkové strategické cíle, které musí zaštitovat vše ostatní. Jen s kvalitní strategií mohou kluby dlouhodobě dodávat fanoušků špičkovou a smysluplnou produkci. Škála fotbalové produkce je přitom široká a historicky podněcovala v akademickém prostředí otázku, zda se jedná o oddělené produkty, či nikoliv.

Opomenuta nemohla být ani ekonomie klubů, a to včetně účetnictví, neboť právě klubové účty jsou častým podkladem pro finanční regulace. Struktura příjmů a nákladů poté podobně jako u sportovních organizací do značné míry naznačuje, jaké kroky budou kluby v nejbližší budoucnosti podnikat.

Díky důkladné analýze vznikl dokument, který může sloužit jako úvod do ekonomiky fotbalových klubů, Pokud mají potenciální čtenáři za cíl pochopit základní principy fotbalového průmyslu, jeví se tato práce jako dostačující. Vhodná může být rovněž jako podklad pro další akademické práce, jež do hloubky rozpracují jednotlivá témata.

Stejně jako každý výzkum, i tento má své limity. Tím hlavním je v tomto případě neustálá proměnlivost fotbalového prostředí, neboť podoba regulací se může v průběhu času měnit. Ostatně například licenční řády se mohou aktualizovat každoročně. I proto se autor soustředil spíše na vysvětlení regulačních principů než přesných citací z konkrétních řádů. Druhým limitem práce je nedostupnost některých dat, a to zejména v první části, kdy jsou popisovány motivace jednotlivých organizací ke konkrétním krokům. Jak bylo zmíněno, důležitým aspektem jsou v tomto ohledu politické ambice funkcionářů a pravdou zůstává, že řada jednání probíhá za zavřenými dveřmi. Třetím limitem práce můžeme označit jeho praktickou využitelnost v českém prostředí. Příkladem může být navrhované zúžení ligy, jehož schválení je velmi nepravděpodobné zejména s ohledem na to, že by pro něj musely hlasovat i kluby, pro které by takový scénář znamenal konec v profesionálním fotbale.

8 Závěr

Tato rigorózní práce reaguje na rozvíjející se fotbalový průmysl, v němž je stále těžší se orientovat. Na základě deskriptivní analýzy a případových studií z České republiky i zahraničí představuje autor zaseté pořádky fotbalového světa, i případné alternativy, které by mohly vést k jeho rozvoji. Cílovou skupinou této práce byli primárně studenti se zájmem o obor sportovní management se specializací na fotbal. Ti mohou v této práci nalézt zajímavé informace i podklady pro vlastní diplomové práce. Sekundární cílovou skupinou byli běžní fanoušci fotbalu, kteří chtějí o fungování svého oblíbeného sportu vědět více, než co jim nabízí komunikační kanály jejich oblíbených klubů.

Budeme-li vycházet z toho, že jedním z úkolů práce je polemizovat nad způsobem řízení fotbalu, je velmi jednoduché rozklíčovat, proč byla struktura práce stanovena tímto způsobem. V úvodu se čtenář dozvídá, KDO řídí fotbal, v druhé části je vysvětleno, KOHO se toto řízení nejvíce dotýká a na závěr jsou předloženy konkrétní způsoby, JAK je fotbal řízen, případně jak by mohl být řízen. Účelem této kapitoly je shrnout závěry, ke kterým tato práce celou dobu šla.

Na základě souboru zvolených metod, blíže popsanych v kapitole Metodika práce, se ukazuje, že český, evropský i světový fotbal trpí řadou strukturálních problémů, které musí být řešeny co nejdříve. Níže nabízí autor doporučení, jež by mohla s řešením těchto problémů vypomoci. Zatímco některé vyžadují dlouhodobé politické úsilí, jiné podněcují ke změně myšlení v akademické sféře.

1) Hledání nových volebních systémů v zastřešujících organizacích

FIFA i UEFA pracují s principem hlasové rovnosti. Ačkoliv se může na první pohled jevit spravedlivě, umožňuje fotbalovým funkcionářům získávat jednoduché hlasy na základě podpory fotbalově méně rozvinutých zemí, které mohou například výměnou za dotace dostat do významných pozic funkcionáře, kteří jim slíbí nejvíce. Důsledkem je skutečnost, že do pozic s klíčovými pravomocemi nejsou vždy voleni kandidáti nejvhodnější, nýbrž kandidáti, kteří dokáží tyto země zaujmout. Úkolem této práce není navrhnout alternativní volební systém. Jedná se nicméně o téma, které může být na základě tohoto výzkumu blíže rozpracováno.

2) Zpřísnění testování potenciálních investorů

Budoucnost fotbalu leží v rukou bohatých vlastníků. V kontextu s fotbalovou hyperinflací nelze očekávat, že by mohly být opakovaně úspěšné kluby bez bohatého mecenáše v zádech. Tito mecenáši ale koupí klubů často hájí zejména své zájmy, které mohou být v rozporu se stabilitou

klubu. Testy navrhované Tracy Crouche by mohly do budoucna být vzorem i pro český fotbal, který bude v budoucnu nepochybně čím dál zajímavější i pro zahraniční investory, a to například v rámci fenoménu Multi Club Ownership.

3) Nepřidávat regulace na národní úrovni v ČR

Pravdou zůstává, že český fotbal bojuje v Evropě proti gigantům a jakékoliv překážky, které by musel překonávat navíc, by nebyly ku prospěchu věci. Český fotbal by měl pracovat jen s povinnými regulacemi od UEFA.

4) Přísnější regulace mládežnického fotbalu

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že si doporučení 3 a 4 protiřečí, není tomu přímo tak. Bod tři se týká jen fotbalu dospělého, zatímco v tomto případě jde o rozvoj talentované mládeže. Stát, municipality i fotbalové asociace vkládají do rozvoje mládežnického fotbalu značné prostředky, které ovšem přicházejí vniveč, pokud nejsou nastavená přísná pravidla pro klubové akademie. Zrušen by měl být například liberální článek 56 licenčního řádu, který klubům umožňuje obsadit jednou osobou více pozic za předpokladu, že má daný zaměstnanec k vykonávání funkcí dostatek času. Onen „dostatek“ ovšem není blíže definovaný.

5) Zkouška Pro Junior Systemu

Systém představený v kapitole Struktura lig a regulace soutěžních řádů (6.3.6) odměňuje fotbalové kluby za minutáž, kterou dají v ligových utkáních mladým hráčům s cílem podpořit jejich integraci do profesionálního fotbalu. Systém fungující v Polsku funguje na principu získávání bodů za každou minutu, kterou mladíci stráví na hřišti během soutěžních zápasů. Dle získaných bodů jsou poté kluby odměňovány. Vyzkoušení systému ve druhé nejvyšší soutěži se jeví jako varianta, která může hodně získat a relativně málo ztratit.

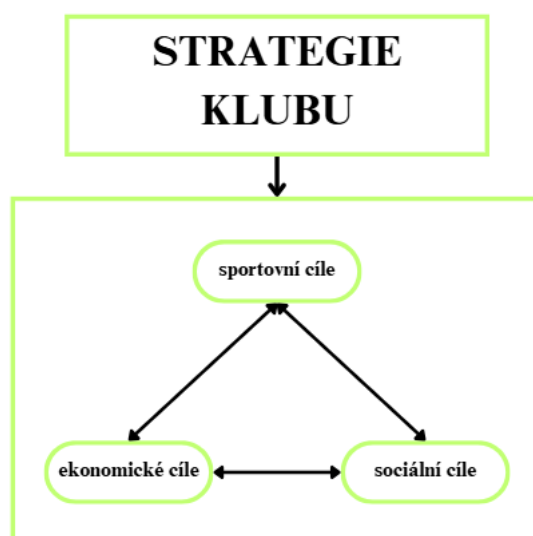
6) Zahájení debaty o zúžení ligy

Práce nekladla na toto téma takový důraz, aby mohl autor s jistotou tvrdit, že šestnáctičlenná nejvyšší soutěž je pro Českou republiku nevýhodná. Nelze ovšem popírat, že argumentů pro její zúžení je celá řada a toto téma by nemělo být mezi profesionálními kluby tabu.

Na závěr si autor dovoluje zformulovat i 2 doporučení, která by mohla sloužit jako teoretický přínos práce. Jedná se o:

7) Změna definice o sportovních cílech

Dosud hovořila literatura sportovního managementu o třech typech cílů: sportovních, sociálních a finančních. Odděleně se hovoří i o strategii klubu. Tyto dvě témata ovšem musí být z podstaty věci spojena do jednoho, neboť strategie klubu musí být absolutně nadřazená nejen při tvorbě cílů, nýbrž i během přirozeného rozvoje organizace, s nímž souvisí revize dříve provedených rozhodnutí. Jakýkoliv krok klubu musí být v souladu s jeho strategií a hodnotami tak, jak ukazuje obrázek níže:



Obrázek 6 - Správné dělení cílů fotbalových klubů (zpracováno autorem)

8) Fotbalové produkty jsou jeden celek

Tato práce jasně ukázala, že nabídku fotbalových klubů nelze vnímat jako jednotlivé produkty, nýbrž jako celek, v němž každý jeden produkt tvoří důležitou součást s jasným účelem. Aktivita klubu se totiž doplňuje a zatímco některé mají za úkol získat dodatečné příjmy, úlohou jiných je naplňování cílů brand-managementu nebo zajištění servisu v rámci „fan-centric approach“.

9 Seznam použitých zdrojů

1. Acero, I. & Serrano, R. & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. Emerald Publishing Limited.
2. Al Jazeera. (2021). The Men Who Sell Football. [online-video]. [cit. 2022-02- 07]. Dostupné z : <https://www.youtube.com/watch?v=ldgTCXpDEgk>
3. BBC. (2018). Leicester City to pay Football League £3.1m to settle Financial Fair Play dispute. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/43146018>
4. BBC. (2019). Derby County: Rams report £14.6m profit after Pride Park sale to owner Mel Morris. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/47789258.amp>
5. Beech, J., Horsman, S.J.L., & Magraw, J. (2012). Insolvency events among English football clubs. Coventry University.
6. Blakelock, D. (2016). Psychological Distress in Elite Adolescent Soccer Players Following Deselection. Journal of Clinical Sport Psychology.
7. Blakey, J. (2018). Norwich City successfully issue innovative 5m fan bond. Dostupné z: <https://www.sports.legal/2018/04/norwich-city-successfully-issue-innovative-5m-fan-bond/>
8. Bloomberg (2022). Michael B. Jordan Teams Up With Billionaire Bill Foley to Buy Stake in AFC Bournemouth. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-13/michael-b-jordan-new-bournemouth-fc-stakeholder-with-bill-foley?leadSource=uverify%20wall>
9. Blue Crow Sports (2024). Our Partners. Dostupné z: <https://www.bluecrowsports.com/index.html#service>.
10. Bosák, J., Mádl, L. & Tvaroh, K. (2024). Seznam Zprávy: Zastavte to šílenství. O třetinu víc zranění, fotbalisté už mluví o stávce. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-nosici-vody-gavi-se-vratil-po-roce-zraneni-mladych-hracu-pribyva-a-hovori-se-o-stavce-262559>
11. Brentford. (2025). Fan Groups. Dostupné z: <https://www.brentfordfc.com/en/fan-groups#:~:text=Uniquely%20in%20the%20Premier%20League,stadium%20that%20meets%20certain%20requirements>

12. Buckingham, P. (2023). Analysed: Every Premier League clubs shirt sponsorship deal. The Athletic. Dostupné z: <https://theathletic.com/4167575/2023/02/12/premier-league-shirt-sponsors/>
13. Bysouth, A. (2024). Deportivo went to brink - now they believe in new beginning. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/articles/cljkd9e77x3o>.
14. City Football Group (2024). Dostupné z: <https://www.cityfootballgroup.com/>.
15. City Football Group. (2023). [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://www.cityfootballgroup.com/>
16. Colman, J. (2024). Players "close" to striking over schedule - Rodri. BBC. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/articles/cx20lg01mndo>.
17. Conn, D. (2017). The Guardian. Jorge Mendes and Wolves: how deep does the agent's influence run? Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2017/jun/19/jorge-mendes-wolves-influence-chinese-owners-signings>
18. Crouch, T. (2021). Fan Led Review of Football Governance. Crown copyright.
19. Crystal Palace. (2022). Crystal Palace Enhances After Care Programme For Released Academy Players. Dostupné z: <https://www.cpfcc.co.uk/news/club/crystal-palace-enhances-after-careprogramme-for-released-academy-players/>
20. CS Fotbal. (2024). Fortuna:Liga 2023/24 - diváci. Dostupné z: <https://www.csfotbal.cz/prvni-liga/sezona/2023-2024/divaci>
21. ČAFH (2024). Česká asociace fotbalových hráčů: O asociaci. Dostupné z: <https://cafh.cz/o-asociaci>.
22. Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Olympia.
23. Česká tisková kancelář. (2023). Fotbalová liga už zná vítěze tendru na televizní práva, cena stoupla skoro trojnásobně. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/zpravy/fotbal-fortuna-liga-fotbalova-liga-uz-zna-viteze-tendru-na-televizni-prava-cena-stoupla-skoro-trojnashobne/nTqiqxOs/>
24. ČSOB (2024). Karty se sportovními kluby vašeho srdce. Dostupné z: <https://www.csob.cz/lide/ucty/platebni-karty/klubova-karta>
25. ČT sport. (2015). Fotbalová Slavia mění majitele, nejstarší český klub koupili Číňané. Dostupné z: <https://sport.ceskatelevize.cz/clanek/fotbal/1-liga/fotbalova-slavia-meni-majitele-nejstarsi-cesky-klub-koupili-cinane/5bde40d90d663b6fe8cfc215>
26. ČTK. (2022). UEFA schválila nová finanční pravidla. Jde o první velkou úpravu od roku 2010. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/zahranici/uefa-nova-financni-pravidla.A220407_165758_fot_zahranici_rou

27. Daily Mail. (2022). REVEALED: Derby County's frustrated potential buyers have been told Mel Morris wants £22M for Pride Park - and claim the total deal would now be over £50m, a huge £20m above their valuation [online]. [cit. 2022-02-07].
Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article10657199/Derby-County-Frustrated-buyers-say-22M-price-tag-Pride-Parkforced-cost-deal-50M.html>
28. Daníček, T. (2022). Dokud tu jsem, pravidlo 50+1 se rušit nebude, buráci Watzke. <https://www.eurofotbal.cz/clanky/dokud-tu-jsem-pravidlo-50-1-se-rusit-nebude-buraci-watzke-561835/>
29. Davies, L. (2024). Ryan Reynolds and Rob McElhenney responsible for \$227,000,000 boost as incredible Wrexham impact revealed. Dostupné z: <https://www.sportbible.com/football/wrexham-ryan-reynolds-rob-mcelhenney-wales-league-one-849485-20241212>
30. Dawes, E. (2021). Derby County: Championship club file notice to appoint administrators. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/58604851>
31. Denby, T. (2022). Webinář. Football365. Price of Football.
32. Derby County. (2021). Derby County Club History. [online]. [cit. 2021-11-25].
Dostupné z: <https://www.dcfcl.co.uk/page/the-history-of-derby-county>
33. Derby Telegraph. (2021). Takeover interest, debt revealed, Rooney talks – Every word from Derby County administrators. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/footballnews/derby-administrators-takeover-debt-rooney-5958458>
34. Deutsche Welle (2017). TSV 1860 Munich - whats gone wrong? Dostupné z: <https://www.dw.com/en/tsv-1860-munich-whats-gone-wrong/a-39069185>
35. DFB. (2023). Lizenzierungsordnung
36. Duffek, D. (2023). Liga v Česku jako unikát. Nadstavby v cizině vypadají jinak, existují i hybridy. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/podoby-fotbalove-nadstavby-v-evrope.A230504_134955_fotbal_duff
37. EFL. (2022). Financial Fair Play Regulations. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.efl.com/siteassets/governance-review-june2019/regulations-season-2021-22-final.pdf>
38. Evropský parlament (2024). Fakta a čísla o Evropské unii. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/41/volny-pohyb-pracovniku#:~:text=Voln%C3%BD%20pohyb%20je%20jednou%20ze,s%20p%C5%99>

9%C3%ADslu%C5%A1n%C3%ADky%20dan%C3%A9ho%20%C4%8Dlensk%C3%A9ho%20st%C3%A1tu.

39. FAČR (2022). Stanovy Fotbalové asociace České republiky. Praha.
40. FAČR (2023). Strategický plán Fotbalové asociace České republiky 2023-2027. Praha.
41. FAČR (2023a). Klubová licenční pravidla a finanční udržitelnost. Praha
42. FAČR (2023b). Informace o výhledu hospodaření FAČR a jeho dceřiných společností pro rok 2023. Čestlice.
43. FAČR. (2023c). Klubová licenční pravidla a finanční udržitelnost.
44. FAČR. (2023d). Projekt stadiony 2023: požadavky na infrastrukturu.
45. Felt, K. (2003). Bšany věří, že finančně přežijí. Dostupné z:
<https://www.novinky.cz/clanek/ze-sportu-blsany-veri-ze-financne-preziji>
46. FIFA (2023a). Financials in review: Revenue. Dostupné z:
<https://inside.fifa.com/about-fifa/official-documents/annual-report-2023/financials/2023-financials-in-review/2023-revenue>
47. FIFA (2023b). Strategic Objectives For The Global Game: 2023-2027. Dostupné z:
<https://inside.fifa.com/about-fifa/president/strategic-objectives-2023-2027>.
48. FIFA (2023c). Financials in review: Expenses and Investments. Dostupné z:
<https://inside.fifa.com/about-fifa/official-documents/annual-report-2023/financials/2023-financials-in-review/2023-investments-expenses>.
49. FIFA (2024). Dostupné z: www.fifa.com.
50. FIFA (2024a). Gianni Infantino hails landmark partnership between FIFA and Lenovo. Dostupné z: <https://inside.fifa.com/about-fifa/president/news/fifa-president-gianni-infantino-hails-landmark-partnership-between-fifa-and-lenovo>.
51. Financial Fair Play. (2021). Financial Fair Play Explained. [online]. [cit. 2022- 01-17]. Dostupné z: <http://www.financialfairplay.co.uk>
52. Forbes (2017). 30 pod 30: Marcel Gecov. Dostupné z: <https://30pod30-2017.forbes.cz/30pod30-2017/4-marcel-gecov>
53. Foxsports. (2020). 1860 Munich facing ruin as binancial backer makes demands. Dostupné z: <https://www.foxsports.com/stories/soccer/1860-munich-facing-ruin-as-financial-backer-makes-demands>.
54. Franck, E. (2014). Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about?. University of Zurich.

55. Francheschi, M., Brocard, J., Follert, F. Gouguet, J. (2022). What can football economics literature learn from subjective value theory?. Centre de Droit et d'Economie du Sport. Université de Limoges.
56. Frisby, W. (2004). The good, the bad and the ugly: Critical sport management research. *Journal of Sport Management*, 19(1), 1-12.
57. Garcíá, B. (2007). UEFA and the European Union: From Confrontation to Co-operation?. *Journal of Contemporary European Research*. DOI: <https://doi.org/10.30950/jcer.v3i3.52>.
58. Gregory, M. (2023). FFP problems and Lopetegui leaving? Teams should take note of where Wolves are going wrong. [online]. [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://www.3addedminutes.com/sport/football/wolves/ffp-problems-lopetegui-leaving-where-wolves-going-wrong-4156010>
59. Haindlová, M. (2024). Livesport Daily #377: Částky za hráče půjdou dolů, říká o kauze Diarra právníčka Haindlová. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/zpravy/livesport-daily-377-castky-za-hrace-pujdou-dolu-rika-o-kauze-diarra-pravnicka-haindlova/E9JC17Pb/>.
60. Hamilton, T. (2021). ESPN. Super League collapses: How fan reaction, revolt helped end English clubs' breakaway. Dostupné z: https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37616441/how-fan-reaction-revolt-helped-end-english-clubs-breakaway
61. Hannah, L. (2019). Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries. Kapitola: Marshalls "Trees" and the Global "Forest": Were "Giant Redwoods" Different?. University of Chicago Press.
62. Horáková, V. (2015). Fotbalový zázrak z Drnovic dovedl do Evropy, sám skončil v cele. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/drnovice-fotbal-gottvald.A151114_2205725_brno-zpravy_tr
63. Hoskins, A. (2021). Takeover interest, debt revealed, Rooney, talks – Every word from Derby County administrators. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derbyadministrators-takeover-debt-rooney-5958458>
64. Howcroft, J. (2017). Aaron Mooy's likely Manchester City raises questions in Australia. [online]. [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2017/jun/19/likely-big-money-aaronmooy-move-sets-alarm-bells-ringing-in-a-league>.

65. Hunt, H. (2021). EFL clubs raise £42m revenue from iFollow in 2020/21. [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://insidersport.com/2021/06/02/efl-clubs-raise-42m-revenue-from-ifollow-in-2020-21/>
66. Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21.
67. Chelladurai, P. A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 1992, roč. 6, č. 1, p. 38-51.
68. Idnes (2023). Viktoria je nyní špičkou naší pyramid, prohlásil nový majitel klubu. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/viktoria-plzen-novy-majitel-raphael-landthaler.A230720_152839_fotbal_min
69. Idnes (2024). Olomoucko-americké námluvy. Blue Crow se nemusí spokojit s fotbalovou Sigmou. Dostupné z: https://www.idnes.cz/sport/basket/liboer-spunda-rozhovor-redstone-olomoucko-sigma-olomouc-blue-crow.A240513_794775_sport-basket_ten
70. Késenne, S. (2014). *The Economic Theory of Professional Team Sports. An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing.
71. KNVB. (2023). Richtlijn licentie-eisen.
72. Kraft J., Bednářová, P. & Kocourek, A. (2013). *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci.
73. Kulík, V. (2010). *Analýza hospodaření a financování sportovního klubu Liberec Handball*. Technická univerzita v Liberci
74. Lawson, A. (2016). FA Cup is still a game-changer for future of lower league clubs. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/fa-cup-isstill-a-gamechanger-for-future-of-lower-league-clubs-a6801731.html>
75. Ledwidge, J. (2022). Webinář. Football365. Price of Football.
76. LFA (2022). *Ligová fotbalová asociace: Výroční zpráva za období od 1.7. do 30.6. 2022*. Praha 8.
77. LFA (2024). Dostupné z: www.lfa.cz.
78. Mádl, L. (2022). Konec české speciality. Práva na fotbal získá, kdo nabídne nejvíc. [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/sport-fotbal-jina-liga-konec-ceske-speciality-televizni-prava-na-fotbal-ziska-kdo-nabidne-nejvic-217272>
79. Maguire, K. (2021). *Price of Football*. ISBN: 9781788213264. Agenda Publishing.

80. Maguire, K. (2022). Webinar. Football 365. Price of Football.
81. Management. (2024). Příjmy a výnosy (výdaje a náklady). Dostupné z:
<https://www.management.cz/prijmy-a-vynosy-vydaje-a-naklady/>
82. Morris, M. (host). (2021, září). Sportscene. [audio rozhovor].
83. Mullin, B., Hurdy, S. & Sutton, W. (2014). Sport Marketing. Human Kinetics.
84. Novotný, J. (2011). Sport v ekonomice. Wolters Kluwer Česká republika.
85. Ong, K. (2023). IG. Best football club shares to watch. Dostupné z:
<https://www.ig.com/uk/trading-strategies/how-to-buy-shares-in-football-clubs-191021#need-to-know>
86. Pouliopoulos, T. & Georgiadis, K. (2021). FIFA and UEFA, a critical review of the two organizations through the lens of institutional theory and MacIntyres philosophical schema. Soccer & Society. y, DOI: 10.1080/14660970.2021.1896498. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1896498>.
87. PZPN. (2023). Podrecznik Licencyjny dla Klubów Ekstraklasy 2023_2024.
88. Radiožurnál (2014). Odkud pochází spojení chléb a hry? Dostupné z:
<https://radiozurnal.rozhlas.cz/odkud-pochazi-slovni-spojeni-chleb-a-hry-6235301>.
89. Redakce Canaries.co.uk. (2018). Canaries Bond: Interactive tour of Colney. Dostupné z: <https://www.canaries.co.uk/content/canaries-bond-interactive-tour-of-colney>
90. Redakce Jake & James. (2024). Slovník pojmů: Rozvaha. [online]. [cit. 2024-12-21]. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/slovník-pojmu/rozvaha>.
91. Redakce Tifosy.com. (2018). Invest in the Canaries Bond. Dostupné z:
<https://www.tifosy.com/en/raises/invest-in-the-canaries-bond-and-help-build-our-future#>
92. Redakce Zonky.cz. (2018). Proč se vyplatí znát rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem. [online]. [cit. 2024-12-21]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz/novinky/proc-se-vyplati-znat-rozdil-mezi-ucetnim-a-ekonomickym-ziskem/>
93. Remco, Ernest a Verschueren (2018) - od Šímiče
94. Roberts, A., Roche, N., Jones, C. & Munday, M. (2016). What is the value of a Premier League football club to a regional economy. European Sport 73 Management Quarterly. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/305741369_What_is_the_value_of_a_Premier_League_football_club_to_a_regional_economy
95. Ruthven, G. (2024). The Guardian. Tom Brady's Blues: Birmingham's relegation proves celebrity doesn't guarantee success. Dostupné z:

- <https://www.theguardian.com/football/article/2024/may/10/birmingham-city-football-relegation-tom-brady-jj-watt>
96. Sachania, K. (2019). Holding the Line: A Dynamic Salary Cap for European Association Football. Santa Clara University.
97. SK Slavia Praha (2024). Slavia a eToro prodloužily smlouvu o generálním partnerství. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/article/21940-Slavia-a-eToro-prodlouzily-smlouvu-o-generalnim-partnerstvi>.
98. Slepíčková, I. (2023). Přednáška. Veřejná správa a sport. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu.
99. Smyk, D. (2022). Trzy lata triumwiratu. Analiza zarzadzania Wisla Kraków. Dostupné z: <https://weszlo.com/2022/05/07/wisla-krakow-analiza-zarzadzanie-krolewski-blaszczykowski>.
100. Sparta. (2024). [online]. [cit. 2024-12-21]. Dostupné z: www.sparta.cz.
101. Sport Invest (2024). Sport Invest: O nás. Dostupné z: <https://www.sport-invest.cz/o-spolecnosti/o-nas/>
102. Stacey, N. (2016). The Guardian. This is Athletic Bilbao: the club whose loyalty to local talent is not negotiable. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/copa90/2016/jan/15/athletic-club-bilbao-loyalty-spain-liga-basque>.
103. STES (2024). Dostupné z: www.stes.cz.
104. Storm, R. & Solberg, H. (2018). European club capitalism and FIFA redistribution models: an analysis of development patterns in globalized football. DOI:10.1080/17430437.2018.1424136. Sport in Society.
105. Sweeney, G. (2024). Finder. How to buy shares in a football club. Dostupné z: <https://www.finder.com/uk/share-trading/invest-in/football-clubs>
106. Szymanski, S. & Kuper, S. (2022). Soccernomics. Why European Men And American Women Win and Billionaire Owners Are Destined To Lose. Bold Type Books.
107. Szymanski, S. (2017). Entry into exit: Insolvency in English professional football. Scottish Journal of Political Economy.
108. Szymanski, S., & Peeters, T. (2014). Financial fair play in European football. University of Antwerp and Flanders Research Foundation; University of Michigan.
109. Šíma, J. (2019). Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží. ISBN: 978-80-87865-58-3. Ekopress, s.r.o.

110. Tomlinson (2014) - Od Šímiče
111. Transfermarkt. (2024). Estac Troyes: Platzierungen. Dostupné z:
<https://www.transfermarkt.com/estac-troyes/platzierungen/verein/1095>
112. Transfermarkt. (2024). Lionel Messi. Dostupné z:
<https://www.transfermarkt.com/lionel-messi/transfers/spieler/28003>
113. Transfermarkt. (2025). Chance liga: Top Transfers. Dostupné z:
<https://www.transfermarkt.com/fortuna-liga/toptransfers/wettbewerb/TS1>.
114. UEFA (2023). UEFA Financial Report 2022/2023. Dostupné z:
https://editorial.uefa.com/resources/028a-1a2134203eb5-f59fe74100ae-1000/uefa_financial_report_2022-23_en.pdf.
115. UEFA (2024). Final Tournament Team Manual: 2024 UEFA European Under-17 Final Tournament in Cyprus.
116. UEFA (2024a). Dostupné z: www.uefa.com.
117. UEFA (2024b). UEFA HatTrick. Dostupné z:
<https://www.uefa.com/development/our-support/hattrick/>.
118. Veselý, K. (2024). Rozhovor.
119. Webb, S. (2021). Derby County officially enter administration and are deducted 12 points. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z:
<https://www.bbc.com/sport/football/58649432>
120. Wilson, R. & Plumley, D. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League.
121. Wilson, R. (2017). An analysis of factors affecting financial performance in English professional team sports. Sheffield Hallam University.
122. Wilson, R., Plumley, D., Mondal, S., & Parnell, D. (2020). Challenging parachute payments and unmasking English football finances. *Managing Sport and Leisure*
123. Žilák, J. (2024). Rozhovor. [2024-02-03]

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Sponzorské aktivace AC Sparta Praha	65
Tabulka 2 - Příjmy Viktorie Plzeň a Manchesteru City z účasti v Lize mistrů	68
Tabulka 3 - Porovnání příjmů českých klubů v evropských pohárech.....	68
Tabulka 4 - Souhrn přestupů Derby County v období 2014-2020	77

Seznam grafů:

Graf 1 - Podíly příjmů FIFA.....	22
Graf 2 - Podíly nákladů FIFA.....	24
Graf 3 - Podíl příjmů UEFA v sezoně 2022/2023	28
Graf 4 - Podíly soutěží na příjmech UEFA	29
Graf 5 - Podíl příjmů FAČR v roce 2023	37
Graf 6 - Podíl nákladů FAČR v roce 2023	38
Graf 7 - Podíl příjmů STES za rok 2023	39
Graf 8 - Podíl nákladů STES za rok 2023	39
Graf 9 - Výnosnost položek rozpočtu STES za rok 2023	39
Graf 10 - Podíly nákladů a výnosů LFA.....	41
Graf 11 - Podíl příjmů fotbalových klubů	62
Graf 12 - Porovnání příjmů v druhé anglické lize.....	79
Graf 13 - Procentuální výjádření počtu odehraných minut domácími hráči	104

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Členové FIFA	16
Obrázek 2 - Organizační struktura FIFA	17
Obrázek 3 - Organizační struktura UEFA	25
Obrázek 4 - Organizační struktura FAČR	33
Obrázek 5 - Cíle fotbalových klubů	51
Obrázek 6 - Správné dělení cílů fotbalových klubů.....	109