

EKONOMIKA EVROPSKÝCH PROFESIONÁLNÍCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ A SOUTĚŽÍ

Jan Šíma



Recenzent: prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.

Vydání knihy bylo schváleno vědeckou radou nakladatelství.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této knihy nesmí být reprodukována žádnou formou, elektronickým, optickým, audio, mechanickým či jiným způsobem, včetně systému na ukládání a vyhledávání informací, bez písemného souhlasu vydavatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno

EKONOMIKA EVROPSKÝCH PROFESIONÁLNÍCH
FOTBALOVÝCH KLUBŮ A SOUTĚŽÍ

Jan Šíma

1. vydání – 2019

Vydalo nakladatelství Ekopress, s.r.o.

K Oboře 578, Osnice, Jesenice

Odpovědná redaktorka Iva Kapcová

Sazba a obálka Karel Novák

Tisk tiskárny Havlíčkův B, a.s.

www.ekopress.cz

.....
© PhDr. Jan Šíma, Ph.D., 2019

© Ekopress, s.r.o., 2019

.....
ISBN 978-80-87865-58-3

Obsah

Úvod	5
1 Produkce profesionálních sportovních soutěží v kolektivním sportu	7
1.1 Struktura kolektivní sportovní soutěže	10
1.1.1 Evropské versus severoamerické ligové soutěže	11
1.1.2 Profesionální fotbalová liga jako kartel	13
1.2 Profesionální klub	14
1.2.1 Model fungování profesionálního fotbalového klubu	14
1.2.2 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu	15
1.2.3 Cíle profesionálního fotbalového klubu	17
1.3 Globalizace fotbalu	19
2 Organizace profesionálního fotbalu na mezinárodní úrovni	25
2.1 Mezinárodní federace fotbalových asociací FIFA	25
2.2 Unie evropských fotbalových asociací UEFA	27
2.2.1 Liga mistrů	30
2.2.2 Evropská liga	30
2.2.3 11 hodnot UEFA	31
2.2.4 Finanční fair play	32
3 Organizace profesionálního fotbalu na národní úrovni	36
3.1 Národní asociace	36
3.2 Harmonogram evropských ligových soutěží	38
3.3 Ligové formáty	38
4 Hospodaření profesionálních fotbalových klubů	42
4.1 Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů	42
4.1.1 Příjmy z prodeje vysílacích práv	44
4.1.2 Příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit	48
4.1.3 Příjmy z prodeje vstupenek	53
4.1.4 Příjmy od UEFA	57
4.1.5 Příjmy z prodeje hráčů	62
4.1.6 Ostatní příjmy	64
4.1.7 Struktura příjmů profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích	65
4.2 Výdaje profesionálních fotbalových klubů	69
4.2.1 Výdaje na mzdy	69
4.2.2 Provozní výdaje	74
4.2.3 Výdaje na nákup hráčů	77
4.3 Výsledek hospodaření profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích	79
4.4 Hospodaření SK Slavia Praha a AC Sparta Praha - případová studie	85
Autorem realizovaná studie:	
5 Hodnocení produkční efektivity klubů anglické Premier League	95
5.1 Úvod	95
5.2 Metodika studie	98
5.3 Výsledky	108
5.4 Diskuse	110

Summary	118
Seznam grafů	119
Seznam schémat	119
Seznam tabulek	120
Seznam obrázků	120
Literatura	121
Rejstřík	134

Úvod

Profesionální fotbal ještě nikdy nebyl tak globálním fenoménem jako dnes. Ve světě prakticky zcela propojeném digitální infrastrukturou ztrácí význam hranice států i vzdálenosti mezi kluby a jejich publikem. Fotbaloví fanoušci mohou díky televizním či internetovým přenosům sledovat všechna soutěžní utkání svých oblíbených týmů bez ohledu na to, že se odehrávají tisíce kilometrů daleko, třeba i na jiném kontinentu. Kromě toho s nimi kluby sdílejí další informace na svých webových stránkách či profilech na sociálních sítích.

Právě rozvoj tohoto typu vztahů mezi kluby a fanoušky inspiroval autora studie zkoumající produkční efektivnost klubů k využití nové metodiky. Hlavním cílem práce bylo zjistit, které kluby nejvyšší anglické fotbalové soutěže Premier League byly ve sledované sezóně 2016/17 efektivní, které nebyly, a za jakých podmínek by se mohly efektivními stát.

Na rozdíl od dřívějších studií, na něž autor navazuje, však tentokrát nebyl zohledněn potenciál lokální fanouškovské základny. Ten například Haas (2003a) zahrnuje mezi vstupní hodnoty v podobě počtu obyvatel města, v němž klub sídlí. Síla sociálních sítí, které zejména velkokluby využívají k navyšování celosvětového počtu fanoušků a tím i zájmu sponzorů a finančního profitu, však podle autora této studie logicky vede k potlačení vlivu místních příznivců. Místo vstupu představovaného počtem obyvatel byl proto zvolen výstup v podobě nárůstu počtu fanoušků sledujících klub na sociální síti Facebook.

Fanoušci v posledních letech svoji příslušnost ke klubu nevyjadřují pouze účastí na stadionu, ale také podporou týmu právě na sociálních sítích. Kluby proto Facebook, Instagram či Twitter používají jako zásadní nástroj komunikace, díky němuž mohou získat mnohonásobně více fanoušků, než žije ve městě či dokonce v zemi, kde sídlí. Z toho důvodu má toto kritérium význam pro zvyšování produkční efektivnosti klubů.

Studie přináší zjištění, že všech 20 klubů nejvyšší anglické ligy zaznamenalo ve sledované sezóně nárůst počtu facebookových příznivců. Ohlas na Facebooku přitom přímo nesouvisel s úspěchem sportovním, který v podobě umístění v ligové tabulce zvolil autor jako další z výstupů. Zatímco ligu ovládly londýnské týmy Chelsea a Tottenham, nejvíce facebookových příznivců přibylo manchesterským rivalům United a City, kteří v ligové tabulce obsadili šesté a třetí místo. Oba však byly zároveň kluby s nejvyššími příjmy, což je třetí autorem zvolená výstupní hodnota.

Manchesterské kluby dominovaly i na straně vstupů, které autor vybral dva. Náklady na mzdy bez gáze hlavního trenéra a odděleně pouze jeho mzdu jsou vstupy používané již v předchozích studiích. Pro výpočet produkční efektivnosti využil autor takzvanou analýzu obalu dat (DEA), která odhaduje efektivní hranici pro sledovaný soubor jednotek, jimiž jsou v tomto případě fotbalové kluby. Analýza stanovuje, které z nich jsou efektivní, a počítá odchylky od této efektivní hranice pro kluby neefektivní.

Výpočetní model této studie sice určuje situaci, za které by mohl klub být efektivní, nemůže však jednotlivým celkům poskytnout návod či doporučení pro další období. Stanovuje totiž teoretické podmínky, za nichž by byly efektivní všechny kluby, což je v praxi velmi nepravděpodobné.

Kromě vlastní studie přináší práce obsáhlou analýzu ekonomiky profesionálních evropských fotbalových klubů a soutěží. Ta může posloužit nejen odborníkům věnujícím se této problematice, ale přinést nové informace širší skupině lidí zajímavých se o fotbal. Autor pracuje s množstvím pramenů, od předchozích tematicky obdobných studií až po statistické publikace Evropské fotbalové asociace UEFA. Podrobně a v historických souvislostech rozebírá strukturu příjmů fotbalových klubů, v níž hrají stále větší roli sponzorské platby či podíl z vysílacích práv. To koresponduje s výše zmíněnou orientací na fanoušky z celého světa a nikoli jen místní příznivce, kterou zvláště světové velkokluby dokládají pořádáním turné po zemích zajímavých pro sponzory, v poslední době především asijských.

Autor se věnuje i ekonomické stránce provozu národních a celoevropských klubových soutěží a vysvětluje, jaký vliv mělo na hospodaření klubů zavedení takzvaného pravidla Finanční fair play, které brání klubům utrácet za nákupy hráčů víc peněz, než samy vydělají. Autor konstatuje, že i díky jeho zavedení v posledních letech ubylo klubů, které navzdory sportovním úspěchům vykazovaly finanční ztráty.

Monografie vymezuje základní pojmy spojené s ekonomikou fotbalových klubů včetně klíčové definice klubu jako podniku, pro který je vedle finančního zisku stejně důležitý i sportovní úspěch. Na příkladu evropských ligových soutěží dokládá fakt, že sportovně nejúspěšnější kluby nejsou vždy těmi, které generují největší zisk.

Práce rovněž rozebírá rozdíly mezi sportovními soutěžemi na evropském a americkém kontinentu. Zatímco výše uvedený význam sportovního úspěchu platí podle autora spíše v Evropě, majitelé amerických klubů jsou primárně zaměřeni na maximalizaci zisku. Americké ligy proto na rozdíl od evropských fungují na principu uzavřených soutěží, do nichž se nemohou dostat kluby z jiných lig. Majitelé amerických klubů však zároveň chápou, že nevyrovnanost jednotlivých týmů a předem očekávatelné výsledky by mohly odradit diváky, proto jsou v soutěžích za Atlantikem běžné platové stropy či takzvaný draft, čili předvýběr nových hráčů s přednostním právem pro nejslabší kluby.

České souvislosti reprezentuje v práci případová studie vývoje ekonomických poměrů dvou nejslavnějších tuzemských fotbalových klubů, SK Slavia Praha a AC Sparta Praha, které oba vykazují dlouhodobou ztrátu. Na základě rozhovorů s ekonomy a manažery obou klubů a informací z veřejně dostupných zdrojů popisuje vývoj jejich hospodaření v posledním desetiletí a srovnává odlišnosti v jejich současné hospodářské situaci i strategii jejich majitelů. Slavia se od sportovně a ekonomicky úspěšných sezón 2007/08 a 2008/09 dostala až na pokraj bankrotu, z něhož ji současní čínští majitelé klubu dokázali vyvést a oddlužit. Sparta se s podobnými problémy nepotýkala, s výjimkou sezony 2016/17 je však rovněž dlouhodobě ve ztrátě, což ještě zvýraznil nákup drahých posil ze sezóny následující, který nevedl ke kýženým sportovním úspěchům.

1 Produkce profesionálních sportovních soutěží v kolektivním sportu

Základním stavebním kamenem profesionálního kolektivního sportu je utkání (zápas) mezi dvěma týmy. Obvykle bývá součástí organizované soutěže – ligy, což trhu skýtá dvě možnosti, jak k němu přistupovat: buď jako k jednotlivému segmentu, nebo jako k části série, která představuje boj o mistrovský titul. Tato utkání vyvolávají velký zájem fanoušků, a proto je seriál bojů o vítěze celé soutěže obvykle exkluzivně pokrývá médii, což pro hru samotnou představuje vynikající propagaci.

Podle Borlanda (2006) produkce sportovních utkání, obecněji sportovních soutěží, závisí na čtyřech základních komponentech:

1. **Hráči** – resp. soupiska hráčů, ze které smí být vybráni účastníci sportovního utkání.
2. **Kluby** – organizují hráče do týmů vstupujících do sportovních utkání a soutěží.
3. **Ligy** – jsou odpovědné za management sportovní soutěže.
4. **Místa konání** – sportovní hřiště nebo stadiony, na kterých se utkání odehrávají, spolu s vybavením potřebným pro jejich uskutečnění.

Teprve sportovní soutěž, která obsahuje všechny výše zmíněné základní prvky, je připravena být „konzumována“ diváky.

Existují však další subjekty, které mají na produkci profesionálních soutěží významný vliv. Do sportovního utkání však přímo nezasahují. Mezi tyto Noll (2003) řadí:

1. Stát

Vlády jednotlivých zemí vytvářejí platné právní normy pro oblast hospodářské soutěže a tato pravidla ovlivňují také povahu sportovních soutěží. Státní nebo místní úřady navíc v některých případech spolupracují se sportovními kluby, poskytují jim dotace a na oplátku mohou požadovat, aby kluby poskytly část své klubové vybavenosti veřejnosti.

2. Média

Díky vysílací infrastruktuře je možné vyrobit televizní či rozhlasový sportovní přenos nebo expertní analýzu utkání a soutěže, které jsou poté vysílány nebo publikovány v médiích. Spojení s poskytovateli dalších produktů může poskytnout základnu pro reklamu na jejich výrobky či služby.

3. Diváci

Pro kluby jsou důležití nejen fanoušci, kteří přišli podpořit svůj tým přímo na stadion do dějiště utkání, ale také diváci sportovních přenosů v rámci televizního či internetového vysílání. Zejména na tuto cílovou skupinu totiž zaměřují svoji marketingovou komunikaci sponzoři klubů.

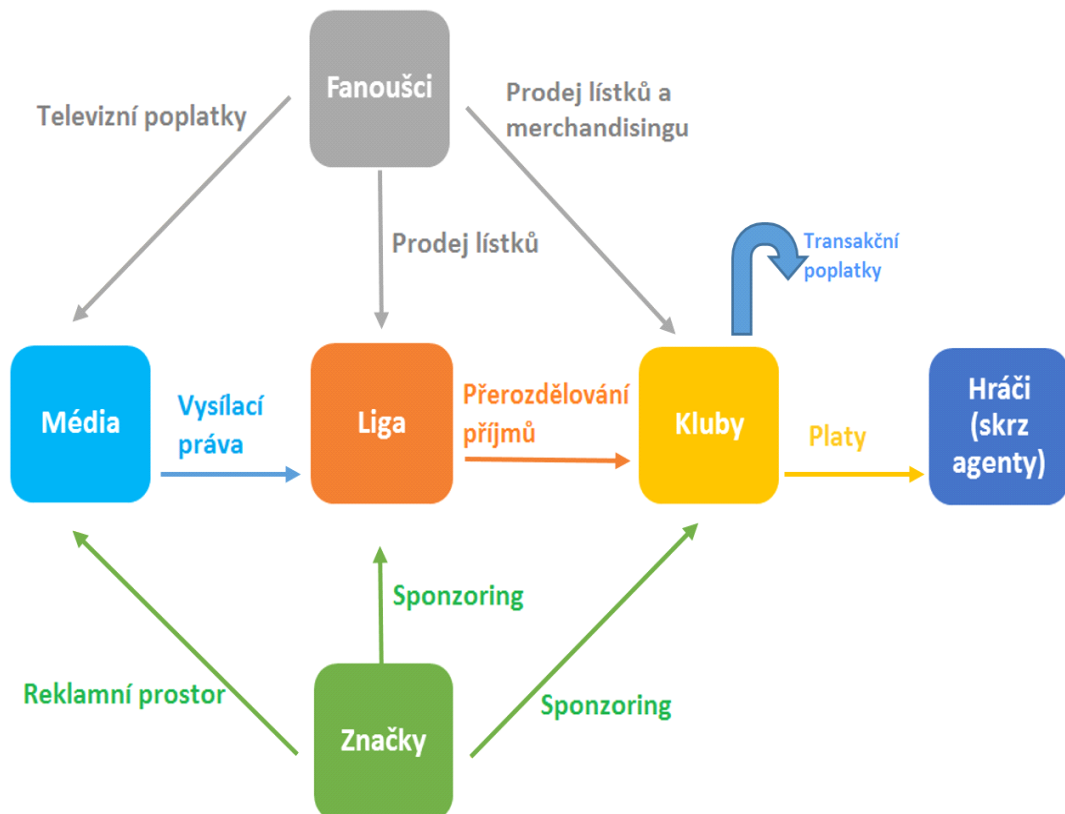
4. Partneři a dodavatelé

Do této skupiny lze zařadit zejména sponzory, bez jejichž účasti si dnes nelze představit žádnou profesionální soutěž. Sponzoři poskytují klubu nejen finanční prostředky, ale též materiální vybavení formou tzv. barteru. Za jeho dodavatele lze považovat zejména poskytovatele občerstvení, upomínkových předmětů a dalších produktů, které lze v den utkání obdržet či zakoupit v prostorách sportoviště.

Schéma sportovního ekosystému

Výše uvedené komponenty a subjekty propojují Collignon a Sultan (2014). V profesionálním kolektivním sportu se podle nich přesouvají finance několika směry a je třeba brát v úvahu subjekty, které jsou navzájem propojeny právě prostřednictvím peněžních toků. Společně tak vytvářejí něco, co tito autoři popsali jako *sportovní ekosystém*. Mezi součásti tohoto systému patří fanoušci, sportovní kluby, firmy (značky), média, zastřešující organizace (liga) a samotní hráči.

Schéma 1: Sportovní ekosystém



Zdroj: Collignon a Sultan, 2014 (upraveno autorem).

Podle Collignona a Sultana (2014) *fanoušci* vynakládají finanční prostředky na nákup televizních balíčků obsahujících mj. také sportovní kanály, díky nimž mohou sledovat zápasy svých oblíbených týmů. Část fanoušků nakupuje vstupenky pro přímou účast na stadionu. Současně s tím si pořizují klubové předměty (tzv. merchandising), převážně pro získání pocitu sounáležitosti s klubem a možnosti, jak mu konkrétně vyjádřit svoji podporu. *Média* nakupují vysílací práva pro výrobu přenosů sportovních utkání, ať už prostřednictvím televize, rozhlasu, internetu nebo mobilních aplikací. *Značky (firmy)* si využíváním inzerce nakupují reklamní prostor ve vysílání. Své zákazníky však oslovují také prostřednictvím sponzoringu, když se stávají partnery klubů či celé soutěže. *Liga (asociace)* organizují soutěže a podílejí se na přerozdělování peněz, získaných především z prodeje vysílacích práv a od sponzorů, mezi *kluby*. Ty kromě těchto příjmů získávají prostředky z vlastního sponzoringu, z prodeje hráčů, vstupenek, merchandisingu atd.

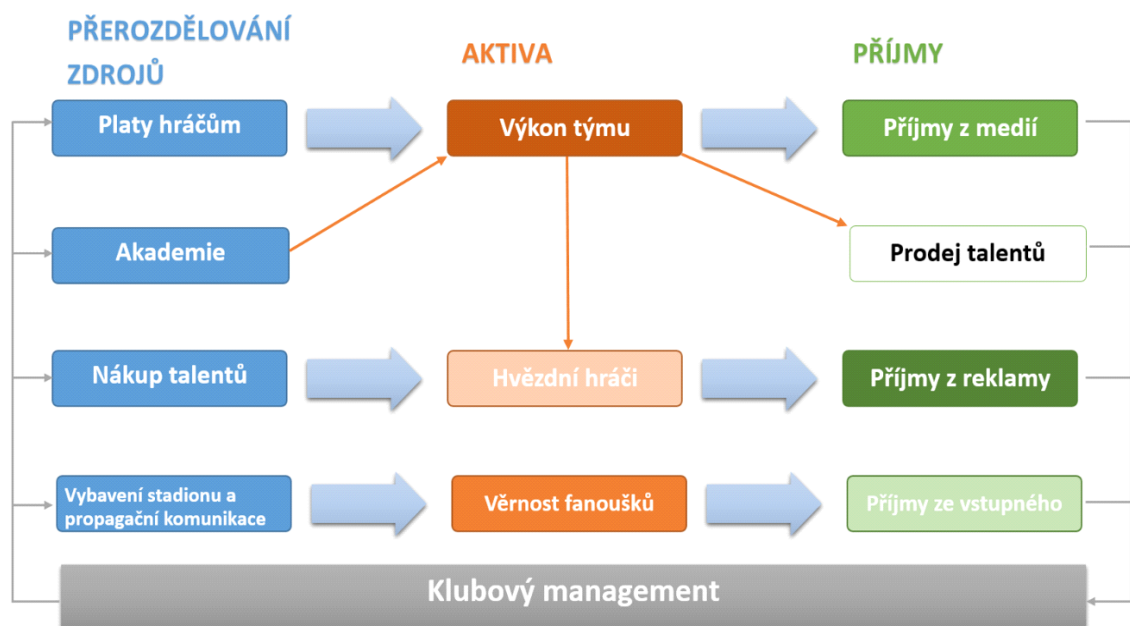
Příjmy profesionálních sportovních klubů ovlivňují podle Collignona a Sultana (2014) tři základní faktory (aktiva) – sportovní výkon, hvězdní hráči a věrnost fanoušků.

Sportovní výkon - Závisí především na samotných hráčích, za které klub musí zaplatit a vyplácet jim pravidelné mzdy. Sportovní výkon ovlivňují i odchovanci, kteří v klubu vyrostli a díky tomu pro klub představují nižší náklady - především nemusí platit za jejich získání. Výkony týmu (resp. sportovní výsledky) mají přímý vliv na příjmy ze sponzoringu, merchandisingu, z prodeje vstupenek i televizních práv, neboť úspěšný tým je divácky atraktivní a má vyšší aktivní (na stadionech) či pasivní (v médiích) sledovanost. Doprovodným efektem kvalitních sportovních výkonů je prodej hráčů za vysoké přestupní částky.

Hvězdní hráči – Vše začíná nákupem mladých talentů, u kterých se předpokládá, že se časem stanou hvězdami týmu. Strategií ekonomicky silných klubů může být také nákup již „hotových“ hvězdných hráčů. Jejich přítomnost v týmu zvyšuje návštěvnost na stadionech i sledovanost v médiích. Nepřímo tak pomáhají získat nové či silnější sponzorské vazby. Mimořádní hráči na sebe poutají pozornost a využívání jsou proto v různých formách marketingové komunikace.

Věrnost fanoušků – Fanoušci přímo ovlivňují zejména příjmy získané prodejem vstupenek a klubových předmětů. Oproti příjmům z prodeje hráčů, ze sponzoringu a prodeje televizních práv se jedná o menší finanční obnosy (na jeden prodej). Jejich přínos je však dán tím, že jde o mnohonásobně větší objem transakcí (např. prodej 10 000 lístků za 100,- Kč vs. prodej 1 hráče za 1 000 000). Fungují zde tedy jiné principy budování obchodních vztahů, které jsou založeny na spíše dlouhodobých strategiích. Klub musí o své fanoušky „pečovat“ – poskytovat jim kvalitní zázemí, vybavení stadionu, bezpečnost a samozřejmě s nimi vhodnou formou komunikovat. Na tomto základě se příznivci týmu v dlouhodobém horizontu stávají loajálními fanoušky, kteří jsou schopni pravidelně generovat klubu nemalé finanční prostředky.

Schéma 2: Model ekonomického koloběhu profesionálních sportovních klubů



Zdroj: Collignon & Sultan, 2014 (upraveno autorem).

1.1 Struktura kolektivní sportovní soutěže

Strukturu sportovní soutěže lze podle Borlanda (2016) popsat jako proces, během něhož se hráči a kluby setkávají při zápoulení mezi dvěma týmy. Shrnutí hlavních aspektů struktury sportovní soutěže podle něj umožňuje rozlišit *trh výrobních prostředků*, *trh práce* a *trh kapitálový*.

Struktura trhu výrobních prostředků:

1. struktura soutěže

- herní pravidla – např. velikost hrací plochy, počet hráčů, možností střídání, délka utkání apod.
- systém soutěže – např. volba utkání systémem doma - venku, formát soutěže v podobě utkání každého s každým s nadstavbovou částí či bez ní

2. struktura ligy

- složení – např. počet a geografické rozmístění týmů, specifikace podmínek pro účast v lize (např. stadion s vyhřívacím trávníkem, s minimálním počtem míst k sezení apod.)
- organizace – např. rozdělení do divizí, jejich počet, množství utkání klubů v rámci jedné divize a s týmy z ostatních divizí; otevřenost ligy s možností postupu do ní a hrozbou sestupu do nižší ligy (typické pro Evropu) či uzavřenost bez možnosti postupu (typické pro severoamerické ligy)

3. příjmy

- ceny vstupenek – např. cenová diferenciacce vstupů do různých sektorů stadionu, stejná či odlišná cenová úroveň pro utkání s atraktivními soupeři, ceny a platnost permanentek apod.
- prodej televizních, internetových a rozhlasových práv – centralizované (obvykle na úrovni ligy) nebo decentralizované vyjednávání (klubové specifikace)
- sponzoring / merchandising – např. proces schvalování, typy práv, která mohou být obchodována
- sdílení příjmů – formy sdílení uvedených příjmů (nejčastěji v podobě sdílení příjmů z prodeje televizních práv)

Struktura trhu práce:

1. mobilita hráčů

- přestupy a s nimi spojená pravidla - např. časové omezení doby, kdy se obchod může uskutečnit
- vyhledávání a výběr hráčů – např. systém draftů

2. platy a odměny hráčům

- výměra platů, periodicita určování platového výměru
- platové stropy
- role hráčských agentů, odborů apod.

3. počet hráčů

- pravidly určený počet hráčů na hřišti, na soupisce apod.

Hlavním hlediskem struktury *kapitálového trhu* jsou typy vlastnických smluv, které jsou soutěží uznávány. Profesionální týmy mohou být vlastněny soukromými subjekty nebo samotnou ligou.

Z výše popsaných faktů lze vyvodit, že v praxi existují dva základní řídicí faktory vývoje produkce většiny profesionálních sportovních soutěží. Prvním jsou záměry hráčů, sportovních klubů a lig. Jejich cíle určují způsob, jakým budou kluby jednat vzájemně mezi sebou, s hráči a jak rozdílně budou sportovní ligy soutěžit o přízeň svých fanoušků. Klub, který má za cíl maximalizaci zisku, bude například vyhledávat způsob, jak ovlivnit vývoj ligy touto cestou - tj. např. v podobě zavedení platových stropů.

Druhým faktorem je povaha diváckého prostředí, zájem fanoušků a s tím spojený zájem médií a sponzorů o konkrétní klub či sportovní odvětví. Za rozhodující je zde považována zejména kvalita předvedené hry a vyrovnanost celé soutěže (Fort a Quirk, 2004; Groot, 2008; Pawlowski a Nalbantis, 2015).

1.1.1 Evropské versus severoamerické ligové soutěže

S ohledem na produkci profesionálních soutěží je nutné zmínit odlišnosti mezi evropským pojetím ligových soutěží (tzv. *otevřené ligy*) a severoamerickým přístupem (tzv. *uzavřené ligy*). Rozdíly v systémech obou typů vycházejí především z historie.

V *Evropě* mezi sebou soutěžily nejprve výhradně amatérské týmy. Z těch nejlepších se postupem času staly profesionální kluby. Podle Horna, Tomlinsona a Whannela (1999) tomu napomohla rostoucí komercializace sportu a také hierarchický systém, kdy vítězové nižších soutěží postupují do vyšších soutěží a naopak nejslabší týmy sestupují o úroveň níž. Tento systém označovaný jako „princip vertikální mobility“ je základním nástrojem pro zachování soutěžní vyrovnanosti. Podle Goossense (2005) však nastává problém v nejvyšší lize, ze které již není možné postoupit výše a soutěž tak opustit. Vítězství v národní lize navíc dává možnost nejlepším týmům postoupit do nadnárodních soutěží (v praxi fotbalu do Ligy mistrů či Evropské ligy), což týmům generuje dodatečné příjmy. Již bohaté kluby jsou tak ještě bohatší a na úkor početnější skupiny malých a slabých mají už prakticky nedostižně vyšší sportovní kvality. Výkonnostní odstupy mezi týmy mají tendenci se neustále zvětšovat.

V posledních letech se zejména evropský fotbal potýká s problémem poklesu vyrovnanosti soutěží. Je tomu tak v národních ligách, kde nejvyšší příčky obsazují stále tytéž kluby, stejně jako na mezinárodní úrovni, kde reálnou šanci stát se vítězem celoevropské soutěže má prakticky pouze úzká skupina ekonomicky nejmočnějších klubů. Tyto velkokluby svým domicilem náležejí převážně do Anglie, Itálie, Španělska, Německa a Francie. Jejich vnitřní majetkové poměry naznačují, že jde vesměs o velké obchodní společnosti, nezřídka s nadnárodní kapitálovou účastí. (Šíma, 2011).

V *Severní Americe*, zejména pak v USA, byl princip vzniku sportovních lig zcela odlišný. Soutěže profesionálních klubů byly zakládány investory za účelem podnikání. Na rozdíl od evropských lig byly a stále jsou uzavřeny ostatním týmům. Pouze za určitých podmínek je možné za poplatek získat licenci umožňující vstup do soutěže. Do ligy není možné postoupit sportovní cestou, ani z ní sestoupit do nižší soutěže. To však vytváří tlak na zachování vyrovnanosti soutěže a tím zajištění divácké atraktivity. Kluby se musí navzájem podporovat. Na trhu výrobních faktorů jsme toho svědky v podobě sdílení některých příjmů (např. z prodeje televizních práv). Na trhu práce pak v podobě

stanovení platových stropů (resp. platových podlah) či systému draftů, kdy právo první volby výběru největších talentů z celého světa mají nejslabší týmy z poslední ukončené sezóny. Nástroje k zachování soutěžní vyrovnanosti v severoamerických soutěžích a jejich případná aplikace do prostředí soutěží v Evropě je předmětem řady odborných diskusí a výzkumných studií (Hoehn a Szymanski, 1999; Barros, Ibrahim a Szymanski, 2002; Szymanski a Késenne, 2004; Andreff a Bourg, 2006; Weatherill, 2014; Hansen a Tvede, 2016 a další).

Rozdíly mezi evropskými a severoamerickými soutěžemi souhrnně prezentuje tabulka 1, která porovnává cíle účastníků ligových soutěží, nástroje sportovních lig, vazbu na geografické umístění klubů, roli univerzitního sportu a sílu hráčských asociací.

Tabulka 1: Rozdíly mezi evropskými a severoamerickými ligami

	Evropa	Severní Amerika
Cíle klubů	maximalizace užitku	maximalizace zisku
Nástroje sportovních lig	otevřené ligy, slabá kolektivní opatření	uzavřené ligy, sdílení příjmů, platové stropy, drafty
Geografické umístění klubů	silná vazba na města z hlediska tradice	přemísťování týmů z finančních důvodů
Univerzitní sport	prakticky neexistující	podstatná role v ekonomii sportu
Hráčské asociace, odbory	slabé	silné

Zdroj: Avgerinou, 2007 (upraveno autorem).

Zatímco dlouhodobým cílem amerických klubů je maximalizace zisku, v Evropě je více patrná orientace na užitek v podobě dosažení kýženého sportovního výsledku, často i za cenu ekonomické ztráty. Toto je typické také pro velké množství evropských profesionálních fotbalových klubů. Podle Quirka, Forta a Forta (1997) se díky vítězství dostavuje užitek také v dalších formách, jako je například získání nových kontaktů s potenciálními partnery, narůstající známost, snadnější pozice pro vyjednávání s bankami či jinými institucemi.

Nástroje sportovních lig představují aktivity účastníků soutěže, které jsou obvykle koordinovány ligovou asociací. Patří mezi ně nejen určení herních pravidel, ale také další kolektivní opatření zajišťující např. zachování určité úrovně soutěžní vyrovnanosti. V tomto dominují americké ligy, které k těmto krokům byly přinuceny zejména uzavřeností svých soutěží. Není zde cílem eliminovat ty nejslabší a vytlačit je z trhu (nechat je sestoupit do nižší soutěže). Jeden klub potřebuje ty ostatní, které jsou ideálně na podobné výkonnostní úrovni. Proto se musí vzájemně podporovat a chránit. (Fort, 2017).

V Evropě jsou oproti tomu kolektivní opatření slabá. Prakticky zde neexistují platové stropy a kolektivní dělení příjmů je typické pouze pro peníze z prodeje televizních práv, výjimečně pak pro příjmy z prodeje vstupenek (Szymanski a Késenne, 2004). Přesto i evropské ligové soutěže splňují znaky oligopolu, konkrétně kartelu, a pro kluby je nezbytné mezi sebou spolupracovat.

1.1.2 Profesionální fotbalová liga jako kartel

Pojem profesionální sportovní liga prošel velkým vývojem. V současné době se dá podle Nolla (2003) zařadit do ekonomické terminologie. Autor argumentuje zejména specifickými prvky, kterými se liga odlišuje od ostatních druhů podnikání.

Pro fanoušky fotbalu, a sportu obecně, není přitažlivý klub sám o sobě. Novotný (2011) poukazuje na zřejmý fakt, že atraktivní se stává teprve při soupeření s dalšími týmy. Vzájemné zápasy dvou či několika málo celků by časem ztratily atraktivitu, proto je do soutěže zapojeno klubů více. Nejlepší týmy jsou pak sdružovány v lize nejvyšší.

Výše byly popsány odlišnosti vstupu do těchto soutěží v evropském a americkém pojetí. V obou případech však platí, že vstup do nejvyšší ligy je limitován. Přestože Evropa je v tomto pohledu liberálnější, i na nejvyšší evropské ligové soutěže lze z ekonomického hlediska pohlížet jako na nedokonalou konkurenci s prvky kartelu. Kartel je Kraftem (2013) definován jako situace, kdy spolu firmy vzájemně kooperují, dohadují se na prodejní ceně či rozdělení trhu. Vystupují tak jako celek.

Profesionální kluby jako celek vyjednávají například podmínky pro prodej vysílacích práv a stejně tak vystupují i v případě uzavírání sponzorských smluv pro celou ligovou soutěž. Využívají tak principu exkluzivity, kdy na daném trhu jsou jediným subjektem, který nabízí daný produkt. Na rozdíl od ostatních průmyslových odvětví by však sportovní produkce neexistovala bez vzájemné spolupráce firem - klubů, které jsou si zároveň konkurencí.

Specifikum sportovního kartelu podle Novotného (2011) spočívá v tom, že kluby potřebují soutěžit ve sportovním slova smyslu (vítěz – poražený), ale současně potřebují vzájemně úzce spolupracovat a podporovat se. Nejedná se tak o maximalizaci zisku v čistě teoreticko-ekonomickém smyslu. Pro udržení ligy se kluby vědomě zřikají části svých užitků, dochází tak k jisté realokaci užitků v rámci ligy.

Tato teorie je zcela v rozporu s teorií klasických konkurenčních trhů, kde ideálním cílem je zbavit se konkurenčních firem a vybudovat si maximálně silné postavení na trhu. Noll (1999) ostatně uvádí, že mnoho ekonomů a právníků nesouhlasí s praxí, kdy týmy fungují na principu kartelu. Odmítají monopolní postavení klubů, a to včetně striktního omezení počtu týmů v lize, omezení svobodného rozhodnutí hráčů stěhovat se do jiných klubů, nebo princip slučování televizních práv pod danou ligu a následné přerozdělování příjmů. Kritizována je často i podpora místních a státních samospráv. Swindell a Rosentraub (1998) poukazují v tomto například na pomoc sportovním ligám prostřednictvím veřejných dotací na výstavbu stadionů či přilehlé infrastruktury.

V řadě zahraničních odborných publikací však bylo mnohokrát poznamenáno, že sport je velmi specifickým odvětvím průmyslu. Například Rosen a Sanderson (2001) hovoří o kuriosní kombinaci spolupráce a soutěže (konkurence), jež je vrozená profesionálnímu sportu. Szymanski (2001, s. 1) popisuje tento zvláštní rys takto: „Jsouce považovány sportovní soutěže konané k pobavení diváků za produkty, jsou svým způsobem jedinečné. Ve většině odvětví totiž produkce konkurence negativně působí na schopnost výrobce prodávat vlastní produkci a vytvářet zisky. Ve sportovních soutěžích však každý „výrobce“ požaduje od své konkurence výkonnost k tomu, aby produkt soutěže vůbec vznikl.“

Zatímco v jakémkoliv jiném odvětví produkce by soutěžící byl šťasten pozorovat, jak všichni jeho rivalové směřují k úpadku, sportovní trhy, jako je fotbal, charakterizuje skutečnost, že každý soutěžící má vrozený zájem na zachování zdraví (schopnosti soutěžit) svých soupeřů. Původcem tohoto zájmu je zvláštní druh produktu na těchto trzích. Oním odpovídajícím produktem sportovní ligy je sled více či méně vyrovnaných utkání v průběhu celosezónní soutěže, která může probíhat výhradně jako koordinovaný přínos (účast) od všech účastníků (Flynn a Gilbert, 2001). Mužstva v rámci ligy společně pracují na tom, aby vznikla soutěž napínavá, a z tohoto důvodu je soutěžní vyrovnanost považována za klíčovou složku. Podle Forta a Quirka (1995) vymezující charakteristiku sportovních lig jsou sportovní ligy obchodem, který se zabývá prodejem konkurence na sportovním hřišti.

1.2 Profesionální klub

Profesionální sportovní klub lze podle Késenneho (2014) označit za podnik, který funguje ve specifickém prostředí a klade si za cíl maximalizovat svůj zisk nebo užitek. Sám o sobě svým zákazníkům nepřináší v podstatě žádný užitek, ten je tvořen až ve chvíli, kdy se klub střetává s dalším klubem. Při takovémto střetu vzniká výsledný produkt – sportovní utkání.

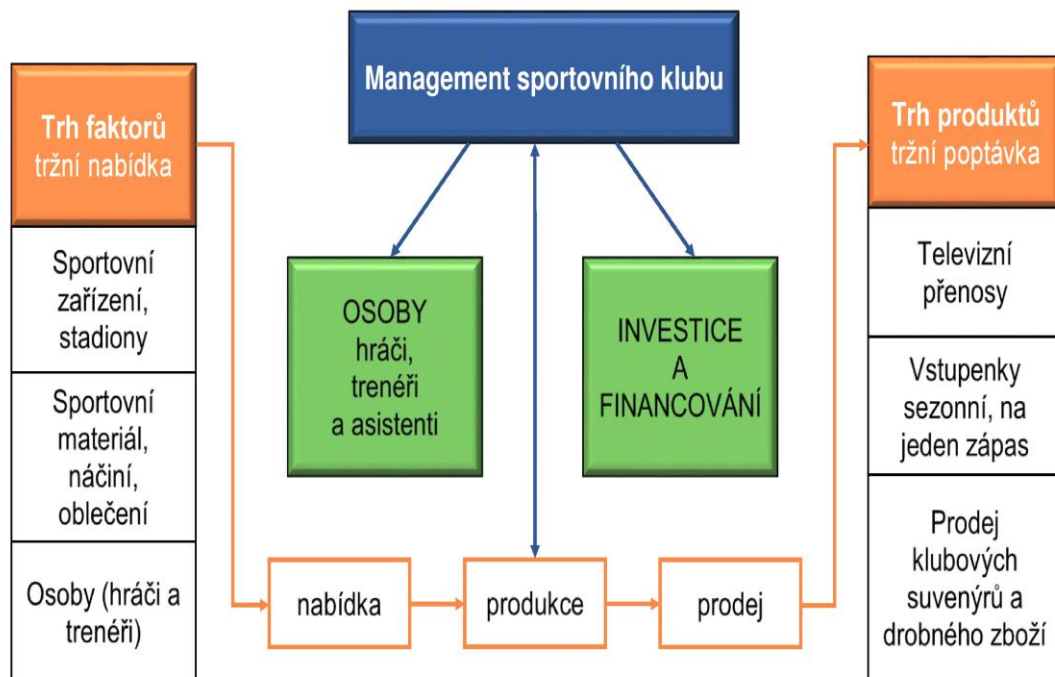
Také podle Novotného (2011) můžeme profesionální sportovní klub považovat za podnik, a to jak v terminologii naší legislativy, tak v terminologii Evropské unie. Pojem „podnik“ představuje jakoukoliv jednotku hospodářsky činnou, zabývající se vykonáváním činností jako je výroba, distribuce zboží nebo vykonávání služeb. Rozhodujícím faktem zde je hospodářská činnost, nikoliv financování nebo právní forma. Jednoduchým příkladem může být pořádání sportovního utkání, kdy platbou za tuto poskytovanou službu je prodej vstupného nebo prodej práv na vysílání utkání v televizi. Profesionální sport tak lze považovat za hospodářskou činnost a fotbalové kluby produkující utkání za účelem zisku za podniky (Novotný, 2011).

V současném evropském profesionálním fotbale hrají dominantní úlohu příjmy z prodeje televizních práv a sponzoringu. Televizní práva obvykle kolektivně prodávají orgány zastupující danou ligu, a to televizním společnostem či zprostředkovatelům (Urban, Dubský a Murdza, 2011). Následně přerozdělují obdržené finance všem klubům dané soutěže podle předem daného klíče (Hejl, 2016). Sponzoring podle Karlíčka a Krále (2011) označuje situaci, kdy firma získává za úplatu možnost spojit svou firemní či produktovou značku se jménem sportovního týmu. Těmto i dalším příjmům bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

1.2.1 Model fungování profesionálního fotbalového klubu

Model fungování profesionálního fotbalového klubu lze pojmout různými způsoby. Novotný (2011) nabízí model (schéma 3), který rozlišuje trh faktorů a trh produktů a naznačuje práci managementu. Ten se musí vypořádat nejen s tlakem trhu, ale také fanoušků klubu, kteří vyžadují co možná nejlepší umístění v lize či výsledky v evropských pohárech. Vedení je tak tlačeno k angažování kvalitních hráčů a trenérů, což však zvyšuje celkové náklady, někdy neúměrně k výnosům. Tyto náklady však lze obhájit, neboť právě dražší hráči by měli zajistit kvalitní výkony, dobré sportovní výsledky, na které se pak logicky váže většina příjmů pro klub.

Schéma 3: Model fungování profesionálního fotbalového klubu



Zdroj: Novotný, 2011 (upraveno autorem).

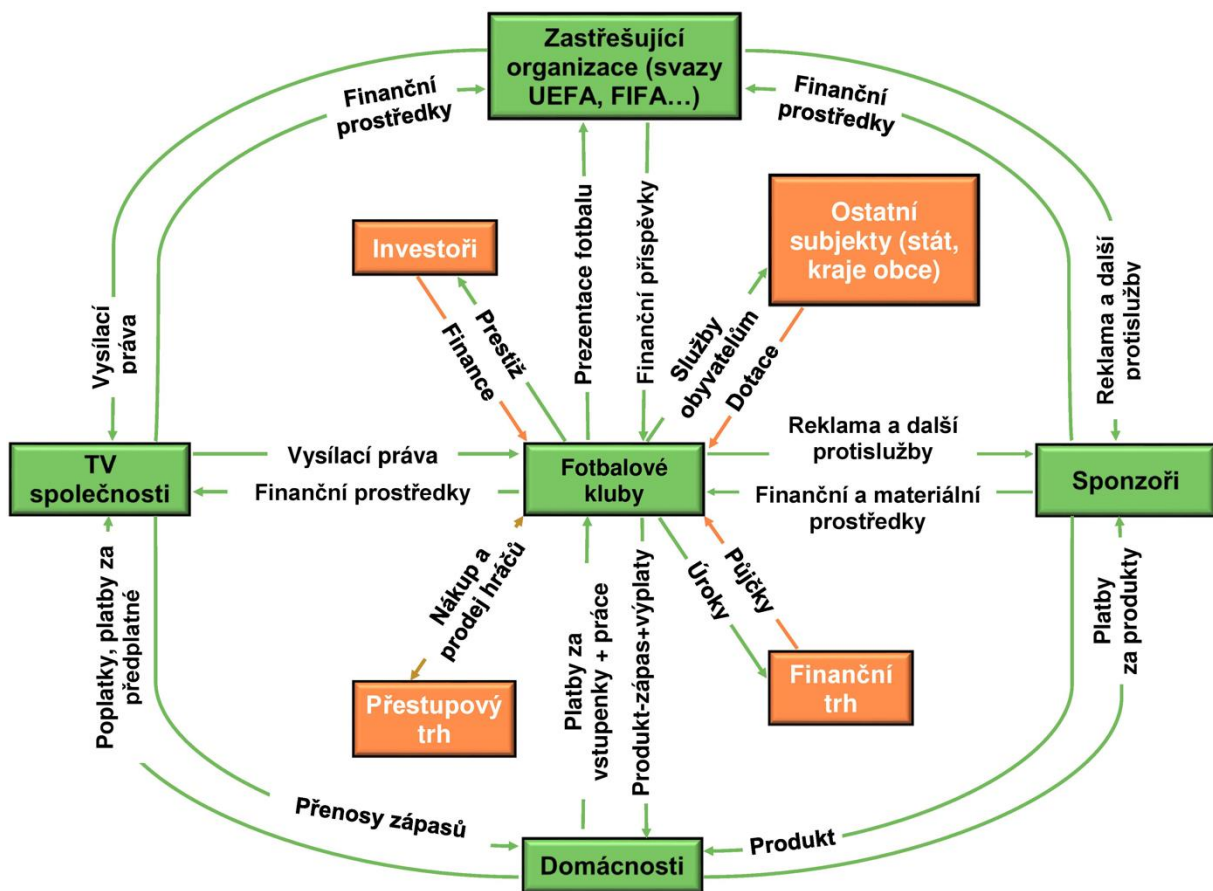
Podle autora tohoto modelu má management klubu v kompetenci především optimální zajištění a skloubení nakoupených produkčních faktorů tak, aby generovaly co nejlepší produkt nehmotné povahy - sportovní utkání. To je nabízeno na straně trhu produktů a klub prostřednictvím této produkce inkasuje finanční prostředky z prodeje televizních práv, sponzoringu, vstupenek či klubových suvenýrů. Kvalita managementu se pak pozná z výsledků prodeje klubového produktu na trhu. Vedení klubu dále řeší problematiku vztahů mezi zaměstnanci klubu, hráči, zaměstnavateli a ve vztahu k fanouškům. Vztahy ve sportovních profesionálních ligách jsou odlišné od běžných vztahů zaměstnanec se zaměstnavatelem. V mimosportovním prostředí není produktivita práce tak viditelná a lehce měřitelná jako ve sportovních soutěžích. (Novotný, 2011).

Uvedený model zjednodušeně naznačuje tok peněz, přesto je žádoucí se tomuto tématu věnovat podrobněji.

1.2.2 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu

Model finančních toků profesionálních sportovních klubů vykazuje řadu specifíků. V česky psané odborné literatuře se lze setkat s modelem Pařika (2008). Ten však více než v rámci fotbalu popisuje vazby u profesionálního hokejového klubu. Navíc zde chybí zachycení některých významných toků. Bartošek ve spolupráci se Šírou (2017) se proto pokusili tento model rozšířit a definovat také další vazby, které jsou typické pro profesionální fotbalové kluby.

Schéma 4: Model fungování profesionálního fotbalového klubu



Zdroj: Šíma, 2019.

Profesionální fotbalové kluby přicházejí do styku s velkým množstvím subjektů. Mezi ty nejdůležitější patří domácnosti, televizní společnosti, sponzoři a zastřešující národní či mezinárodní organizace. Kromě těchto subjektů fotbalové kluby spolupracují s investory, státními organizacemi či obecními zastupitelstvy. Model navíc zobrazuje dva nejdůležitější trhy, na kterých se profesionální fotbalové kluby pohybují – přestupový trh a finanční trh.

Domácnosti poskytují klubům výrobní faktor práce, bez kterého by se týmy neobešly. Profesionální fotbalové kluby zaměstnávají omezené množství pracovníků, převážně s vysokou specializací. Platbou za práci je mzda včetně bonusů, které jsou v profesionálním sportu poměrně obvyklé. Ponechme nyní stranou, že faktor práce neposkytují vždy jen zaměstnanci, ale také osoby samostatně výdělečně činné na pracovní dohody, jak je to typické v českém profesionálním fotbale (Bacík, 2015).

Logicky větší část domácností fotbalovým klubům platí, a to na trhu produktů. Členové domácností mají zájem zejména o hlavní produkt – fotbalové utkání, které platí prostřednictvím vstupenek či permanentek. Zajímají se ale také často o doplňkové produkty, jako jsou např. klubové předměty či občerstvení. Ne všichni diváci chtějí nebo se mohou dostavit přímo na stadion. Využívají proto televizních či internetových přenosů. Pokud lze sledovat utkání volně na internetu nebo přenosy zprostředkovává veřejnoprávní televize, diváci produkt nepřímo hradí v platbě za internetové připojení či prostřednictvím koncesionářských poplatků (Machková, 2011).

Nejatraktivnější fotbalová utkání jsou přenášena placenými soukromými televizními stanicemi (v České republice např. O2). Pokud má divák zájem o sledování těchto utkání doma, je nucen uhradit předplatné, které bývá podstatně vyšší než poplatky veřejnoprávním televizím. Jak bylo uvedeno výše, televizní společnosti nakupují práva přenášet vybraná utkání fotbalových lig obvykle od zastřešujících organizací či jejich zprostředkovatelských marketingových agentur (Evens a Lefever, 2011). Některé fotbalové kluby však jednají s televizními společnostmi přímo, nebo dokonce provozují vlastní televizní kanál. Příkladem prvního mohla být do sezóny 2015/16 nejvyšší španělská Liga Santander (La Liga). Ta byla poslední velkou evropskou soutěží, která tento systém používala (Hejl, 2016). Příkladem druhého pak může být anglický fotbalový klub Manchester United, který od roku 1998, jako první v Premier League, provozuje vlastní předplatitelský televizní kanál MUTV (Reuters, 2007).

Fotbalové kluby získávají finanční prostředky také od sponzorů. V českém profesionálním fotbalu tyto peníze představují absolutní většinu příjmů (Novotný, 2011). Kluby na oplátku sponzorům obvykle zajišťují reklamu a poskytují další služby vyplývající ze smlouvy. Pro sponzory je propagací také spojení s ligou samotnou, kdy partnerem pro sponzorující společnost je zastřešující organizace. Spojení mezi domácnostmi a sponzory je pak dáno směnou zboží, jejichž prodej je podpořen reklamou na stadionech fotbalových klubů. (Bartošek, 2017).

Ostatní subjekty nemají v modelu stejné zastoupení. Podpora státu či obce není u profesionálních fotbalových klubů automatická (Roşca, 2010; Roberts, Roche, Jones a Munday, 2016; King, 2017). Častější je v profesionálním fotbalu vliv investorů, kteří se stávají vlastníky klubů či se významně podílejí na výstavbě stadionů (Nauright a Ramfjord, 2013; Rohde a Breuer, 2017; Rohde a Breuer, 2018). Na finančním trhu mohou kluby získávat dodatečné prostředky pro své aktivity, ať už v podobě půjček či prodeje akcií (Samagaio, Couto a Caiado, 2009; Gimet a Montchaud, 2016; Godinho a Cerqueira, 2018). Samostatná pozornost bude níže věnována přestupovému trhu, konkrétně pak pracovnímu trhu, ekonomickému ocenění kvality hráčů a tržní hodnotě profesionálních fotbalistů. S ohledem na příjmy je přestupový trh důležitější pro menší soutěže a kluby, pro které představuje možnost, jak získat významné finanční prostředky. Ekonomicky vyspělejší celky na něj vstupují spíše za účelem nákupu kvalitních hráčů, za které neváhají utratit vysoké částky (Dobson, Goddard a Dobson, 2001).

V realitě profesionálního fotbalu existuje přirozeně ještě větší množství vztahů a obchodních styků mezi fotbalovým klubem a dalšími subjekty na různých trzích. Nicméně výše uvedený model shrnuje ty nejpodstatnější finanční toky, ke kterým u profesionálních fotbalových klubů dochází. (Bartošek, 2017).

1.2.3 Cíle profesionálního fotbalového klubu

Cíle sportovního klubu lze charakterizovat z několika pohledů. Quick, Fort a Fort (1997) popisují dva základní cíle profesionálních sportovních klubů – zisk a užitek. Zisk je autory vnímán jako rozdíl mezi příjmy a výdaji, tedy jako čistě ekonomický ukazatel. Výše bylo popsáno, že profesionální fotbalové kluby lze považovat za podniky a orientace na zisk je tedy logická. Přesto tvrzení, že maximalizace zisku je jediným a rozhodujícím cílem každého klubu, by bylo zavádějící. V prostředí profesionálního fotbalu, a to zejména v Evropě, je zřejmé, že kluby a jejich vlastníci jsou ochotni

vynaložit značné finanční prostředky (často nad úroveň příjmů) k dosažení požadovaného sportovního výsledku – vítězství v lize, postupu do evropských pohárů nebo třeba záchrany v soutěži. Tento cíl je autory popisován jako *užitek*.

V odvětví sportovního byznysu se pohybuje mnoho jedinců, kteří jsou velice soutěživí a těší je vítězství. Společenské uznání a zisk pro ně nemusí být prioritou. Pro tyto jedince se užitek díky výbornému sportovnímu výsledku dostává v odlišných formách. Může jím být například narůstající proslulost, získání nových obchodních kontaktů, nebo snadnější pozice pro vyjednávání s bankami a dalšími institucemi (Novotný, 2011).

Freyer (1991) klasifikuje cíle sportovního klubu do tří skupin - sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle. Čáslavová (2009) v návaznosti na toto dělení pak v jednotlivých kategoriích formuluje cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. V prostředí profesionálního fotbalu lze specifikovat výše uvedené dělení následovně:

Sportovní cíle

Souvisí především s dobrým umístěním v lize, popř. v evropských pohárech. Ne všechny kluby mají logicky stejný cíl, neboť jsou si vědomy svých výsledkových předpokladů s ohledem na své ekonomické možnosti a kvalitu hráčského kádru. Některé kluby vyhlásují před sezónou cíle v podobě zisku titulu či postupu do evropských soutěží, jiným stačí „hrát klidný střed“, některé se netají bojem o záchranu v soutěži. Sportovním cílem klubu mohou být také další sportovní činnosti, jako např. podpora talentů v mládežnických a juniorských soutěžích.

Ekonomické cíle

Klub je stanovuje zejména z nutnosti svého finančního zabezpečení. Úkolem managementu je zajistit odpovídající množství prostředků k pokrytí rozpočtu jedné sezóny, ale také k zajištění dlouhodobé existence klubu. Kapitola 4 se podrobněji zabývá příjmy a výdaji profesionálního fotbalového klubu. Jistým specifikem tohoto prostředí je skutečnost, že zvyšování výdajů (zejména v oblasti personální) je kluby vnímáno jako investice, která má v budoucnu zajistit vyšší příjmy. Dílčími cíli proto mohou být investice do hráčského kádru a realizačního týmu, podpora marketingu, výstavba sportovišť, rekonstrukce hráčského i diváckého zázemí apod.

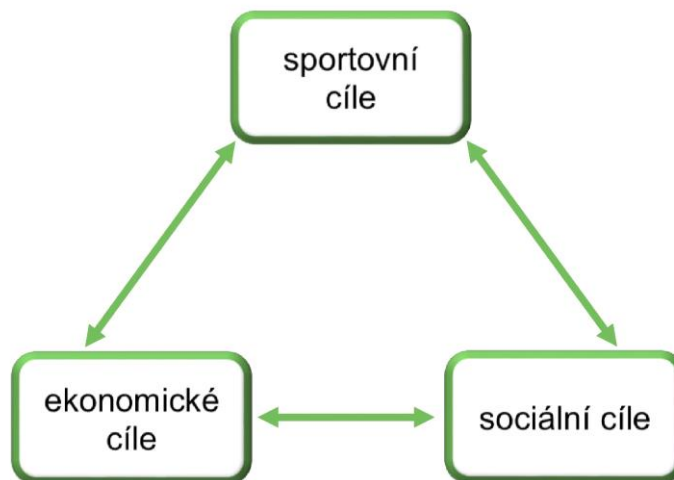
Sociální cíle

Fotbal se hraje především pro fanoušky. V současné podobě profesionálního fotbalu a při jeho komercializaci může znít tato věta jako klišé. Přesto je kluby a národními i nadnárodními asociacemi opakovaně a často deklarována. Fotbal - i ten profesionální, by měl lidi sdružovat, vytvářet v nich pozitivní emoce, spokojenost, že jsou fanoušky klubu, motivovat je dlouhodobě klub podporovat a identifikovat se s ním.

Fanoušci svoji příslušnost ke klubu vyjadřují tradičně účastí na stadionu, nákupem klubových předmětů a v současnosti také aktivní podporou na internetových stránkách klubu. Zejména sociální sítě aktuálně představují pro kluby hlavní prostředek komunikace s fanoušky. Smyslem této činnosti není přímo prodávat služby či výrobky klubu, ale spíše snaha vytvořit povědomí o nich a budovat image klubu. Příkladem sociálního cíle tak může být tvorba nových trendů komunikace s fanoušky či podpora těch stávajících.

Uvedené cíle se navzájem ovlivňují a podporují tak, jak naznačuje schéma 5.

Schéma 5: Propojení cílů profesionálního sportovního klubu



Zdroj: Šíma (2019)

Dosažení sportovního cíle v podobě výborného výsledku v soutěži zvyšuje klubové příjmy ve formě odměn od organizátora soutěže (prize money), navyšuje podíl klubu z prodeje televizních práv a vyšší mohou být také příjmy z prodeje hráčů, jež sportovního úspěchu dosáhli (typické pro ekonomicky méně vyspělé soutěže). Prostředky takto získané mohou být zpětně využity k angažování nových hráčů a trenérů, kteří mají za úkol dosáhnout stejného či lepšího sportovního výsledku. Kvalitní sportovní výkony a výsledky prokazatelně zvyšují také zájem fanoušků o klub (sociální cíl). Ti jednak pomáhají vytvářet lepší kulisu na stadionu a dosáhnout tak sportovního úspěchu (tzv. „dvanáctý hráč“). Vyšší počet příznivců klubu se kromě toho přímo projeví na prodeji vstupenek, občerstvení a klubových předmětů. Ty se neprodávají pouze na stadionu a v oficiálních fanshopech, ale zejména prostřednictvím internetu fanouškům do celého světa. Rozhodující vliv růstu zájmů fanoušků o tým pak lze spatřovat v tom, že se spolupráce s klubem stává přitažlivější pro sponzory. Cesta k přílivu fanoušků však nevede pouze přes splnění sportovního cíle. Kluby k jejich oslovení vynakládají nemalé finanční prostředky a také hráči jsou vybíráni podle své marketingové hodnoty.

1.3 Globalizace fotbalu

Fotbal je jediným skutečně globálním sportem na světě. Nejenže se hraje téměř v každé zemi, ale celosvětově se jedná o nejpoblárnější sport vůbec. Není tedy divu, že právě fotbal poskytuje dokonalý pohled na různé procesy globalizace, tj. na rostoucí propojení lidí, produktů a hodnot na celém světě. Globalizace výrazně ovlivnila zejména evropský profesionální fotbal. Právě v Evropě hrají v nejbohatších ligách světa ti nejlepší hráči ze všech kontinentů (Mudde, 2017).

Podle Remca, Ernesta a Verschuerena (2018) jsou nejdůležitější trendy globalizace fotbalu následující: geografická globalizace, komerční globalizace, digitální globalizace a sociální globalizace.

Geografická globalizace

Fotbal se rozšířil do světa díky velikosti britského impéria a to především do oblastí, kde měla Británie vliv díky obchodu (Střední a Jižní Amerika a Evropa). (Maguire a Pearton, 2000). V některých zemích pod správou britské koruny (JAR, Austrálie, Nový Zéland) však fotbal nikdy nedosáhl opravdové popularity, a to především kvůli velké oblibě kriketu a ragby. Hráči z Jižní Ameriky následně migrovali především do španělských a italských ligových soutěží, zejména proto, že zde byla podobná kultura i jazyk. Herní styl v těchto zemích byl navíc pro tyto hráče mnohem bližší, než fotbal, který se hrál na severu Evropy.

Migraci profesionálních fotbalistů v Evropě významně ovlivnil soudní spor známý jako „kauza Bosman“. Od roku 1995 jsou v zemích Evropské unie považováni profesionální fotbalisté za zaměstnance, kterým po skončení smlouvy nesmí být bráněno v odchodu do jiného klubu. Domovské kluby přitom nezískávají žádný nárok na finanční kompenzaci. Rozhodnutí soudu také zrušilo do té doby platící omezení počtu cizinců v evropských ligách, protože podle soudu odporovalo zákonům o volném pohybu pracovních sil v zemích EU. (Hamerník, 2007).

Komerční globalizace

Rozvoj sociálních a kulturních vztahů významně ovlivňuje poptávku a nabídku práce v evropském fotbale. Rychlým tempem rostou mzdy elitních hráčů a trenérů. Významně se mění také struktura příjmů profesionálních klubů. Podíl z prodeje vstupenek je menší, naopak významně se navyšuje podíl z prodeje vysílacích práv (UEFA, 2019).

S rostoucí komercializací fotbalu se mění také přístup sponzorů a investorů. Fotbalové kluby se z lokálních organizací stávají globálními značkami, které jsou stále častěji podporovány zahraničními investory. V kolébce fotbalu Anglii již většina prvoligových i druholigových klubů má zahraničního vlastníka (Cleland, 2017). Také do dalších klubů elitních ligových soutěží míří soukromé investice s cílem získat aspoň částečná vlastnická práva. Podle Ghemawata (2017) je právě toto nejdůležitější okolností, která zmenšuje rozdíly mezi zeměmi a výrazně pomáhá komerční globalizaci.

Digitální globalizace

Tato oblast globalizace začala podle Remca, Ernesta a Verschuerena (2018) nabírat na důležitosti s příchodem satelitní televize. O fotbal se začali zajímat noví sponzoři, kteří chtěli prezentovat svoji značku nikoliv divákům na stadionu, ale divákům u televizních obrazovek. Měnily se marketingové strategie a rostl tlak na manažery, kteří měli za úkol najít správné sponzory a zajistit spolupráci s mnoha společenskými subjekty.

Vše se ještě prohloubilo s rozvojem internetu a sociálních sítí, jako je Facebook, Twitter či Instagram. Tyto platformy ještě zvýšily dosah médií a marketingové komunikace, neboť zákazníkům dnes stačí jen otevřít počítač, laptop či smartphone. Na těchto zařízeních mohou sledovat online přenosy fotbalových utkání a být přitom ve spojení s ostatními fanoušky. Vyvíjí se mnoho dalších digitálních inovací, jako například LED obrazovky přímo na hřišti, odkud mohou rozhodčí zpětně přehodnotit své verdikty pomocí asistenta rozhodčího VAR. Dalším stupněm digitální globalizace je vývoj počítačových her FIFA a Pro Evolution Soccer, které se postupně staly samostatným fenoménem (e-sport). (Beek, Ernest a Verschueren, 2018).

Sociální globalizace

To, jak fanoušci diskutují o fotbale, určuje jeho dynamiku a předurčuje sociální změny v novém mediálním věku. Digitální komunikace přináší komunitám pocit sounáležitosti, díky němuž se fanoušci mohou podělit o své zkušenosti během zápasů jak na stadionu, tak i mimo něj. Moc sociálních sítí ovlivňovat miliony lidí dnes zásadně mění hru, a to především v oblasti marketingu. Ve fotbale se tato forma ovlivňování stává čím dál tím dominantnější a komplexnější. Profesionální fotbalové kluby čím dál tím více investují do vytváření databází, díky kterým dokáží více porozumět své fanouškovské základně, což jim umožňuje objevit nové reklamní možnosti. (Remco, Ernest a Verschueren, 2018).

Odkazy ke kapitole 1:

Andreff, W., & Bourg, J. F. (2006). Broadcasting rights and competition in European football. *The economics of sport and the media*, 37-70.

Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.

Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments. *Choregia*, 3(1).

Bacík, P. (2015). *Pracovní právo a sport se zaměřením na fotbal* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická.

Barros, C., Ibrahimo, M., & Szymanski, S. (2002). Transatlantic sport: an introduction. *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports*, 1-20.

Bartošek, D. (2017). *Model finančních toků evropských fotbalových klubů* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

Beek, R. M., Ernest, M., & Verschueren, J. (2018). Defining the rules of the changing game. *Routledge Handbook of Football Business and Management*.

Borland, J. (2006). The production of professional team sports. *Handbook on the economics of sport*, 22-26.

Cleland, J. (2017). The English Premier League in a global context. In *The English Premier League* (s. 70-83). Routledge.

Collignon, H., & Sultan, N. (2014). Winning in the Business of Sports. *AT Kearney*, 1.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.

Dobson, S., Goddard, J. A., & Dobson, S. (2001). *The economics of football* (s. 106-130). Cambridge: Cambridge University Press.

Evens, T., & Lefever, K. (2011). Watching the football game: Broadcasting rights for the European digital television market. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 33-49.

Flynn, M. A., & Gilbert, R. J. (2001). The analysis of professional sports leagues as joint ventures. *The Economic Journal*, 111(469), 27-46.

- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic literature*, 33(3), 1265-1299.
- Fort, R., & Quirk, J. (2004). Owner objectives and competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 5(1), 20-32.
- Fort, R. (2017). Competitive balance in North American professional sports. In *Handbook of sports economics research* (s. 190-206). Routledge.
- Freyer, W. (1991). *Handbuch des Sport-marketing*. Forkel-Verlag.
- Ghemawat, P. (2017). The laws of globalization and business applications. Cambridge University Press.
- Gimet, C., & Montchaud, S. (2016). What Drives European Football.Clubs' Stock Returns and Volatility? *International Journal of the Economics of Business*, 23(3), 351-390.
- Godinho, P., & Cerqueira, P. (2018). The impact of expectations, match importance, and results in the stock prices of European football teams. *Journal of Sports Economics*, 19(2), 230-278.
- Goossens, K. (2005). *Competitive balance in European football: Comparison by adapting measures: National measure of seasonal imbalance and top 30*. University of Antwerp, Research Administration.
- Groot, L. (2008). *Economics, uncertainty and European football: Trends in competitive balance*. Edward Elgar Publishing.
- Hamerník, P. (2007). *Sportovní právo s mezinárodním prvkem*. Auditorium.
- Hansen, B. O., & Tvede, M. (2016). Revenue Sharing in European Football Leagues: A Theoretical Analysis. In *Trends in Mathematical Economics* (s. 245-262). Springer, Cham.
- Hejl, J. (2016). *Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje televizních práv* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204-240.
- Horne, J., Tomlinson, A., & Whannel, G. (2005). *Understanding sport: An introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. Routledge.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Grada Publishing a.s.
- Késenne, S. (2014). *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- King, A. (2017). *The European ritual: Football in the new Europe*. Routledge.
- Kraft, J., Bednářová, P., & Kocourek, A. (2013). *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci.
- Maguire, J., & Pearton, R. (2000). Global sport and the migration patterns of France '98 World Cup finals players: Some preliminary observations. *Soccer & Society*, 1(1), 175-189.

- Machková, M. (2011). *Mediální trh v České republice v kontextu současného hospodářského vývoje* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.
- Mudde, C. (2017). *Football and Globalization: the EURO 2016 in Numbers*. Huffpost.
- Nauright, J., & Ramfjord, J. (2013). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. In *Who Owns Football?* (s. 96-109). Routledge.
- Noll, R. (1999). Competition policy in European sports after the Bosman case. *Competition Policy in Professional Sports: Europe after the Bosman Case*.
- Noll, R. G. (2003). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530-551.
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Pařík, M. B. (2008). *Péče o diváka v extralize ledního hokeje* (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- Pawlowski, T., & Nalbantis, G. (2015). Competition format, championship uncertainty and stadium attendance in European football – a small league perspective. *Applied Economics*, 47(38), 4128-4139.
- Quirk, J., Fort, R. D., & Fort, R. (1997). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.
- Reuters. (2007). ITV sells stake in MUTV to Manchester United [online]. [cit. 2018-01-7]. Dostupné z WWW: <https://www.reuters.com/article/itv-mutv/itv-sells-stake-in-mutv-to-manchester-united-idUSL1687427220071116>.
- 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 Management Quarterly*, 16(5), 575-591.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563-581.
- Roşca, V. (2010). Sustainable development of a city by using a football club. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 5(7 (16), 61-68.
- Rosen, S., & Sanderson, A. (2001). Labour markets in professional sports. *The economic journal*, 111(469), 47-68.
- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). *Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships*. Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE) working papers, 1-41.
- Swindell, D., & Rosentraub, M. S. (1998). Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. *Public Administration Review*, 58(1), 11.

- Szymanski, S. (2001). Economics of Sports: introduction. *The Economic Journal*, 111(469), 1-3.
- Szymanski, S., & Késenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.
- Šíma, J. (2011). Competitive Balance in the German, Dutch and Czech Football Leagues. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, 47(2), 51-67.
- Šíma, J. (2019). Model of Economic Flows in European Professional Football Clubs. Dopusud nepublikovaná práce.
- UEFA. (2019). *The European Club Footballing Landscape*. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017.
- Urban, L., Dubský, J., & Murdza, K. (2011). *Masová komunikace a veřejné mínění*. Grada Publishing a.s.
- Weatherill, S. (2014). Resisting the Pressures of 'Americanization': The Influence of European Community Law on the 'European Sport Model'. In *European Sports Law* (s. 177-200). TMC Asser Press, The Hague.

2 Organizace fotbalu na mezinárodní úrovni

Se vznikem prvních fotbalových klubů rostla potřeba založení zastřešující organizace, která by stanovila jednotná pravidla po celém světě. Začaly vznikat národní fotbalové asociace a přirozeným vývojem také organizace světová.

2.1 Mezinárodní federace fotbalových asociací FIFA

Fédération Internationale de Football Association (dále FIFA) byla založena 21. 5. 1904. Mezi zakládající země patřily Belgie, Dánsko, Francie, Nizozemsko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko. Ještě týž den poslala přihlášku také Německá fotbalová asociace. Nejdůležitějším však bylo připojení Anglické fotbalové asociace v roce 1905. Ta okamžitě zaujala vedoucí roli ve fungování celé organizace. (Lanfranchi, Eisenberg, Mason & Wahl, 2009). Aktuálně FIFA sdružuje 209 národních asociací. Po odstoupení dlouholetého předsedy Seppa Blattera v roce 2015 je v čele organizace Gianni Infantino (FIFA, 2019a).

Schéma 6: Organizační struktura FIFA

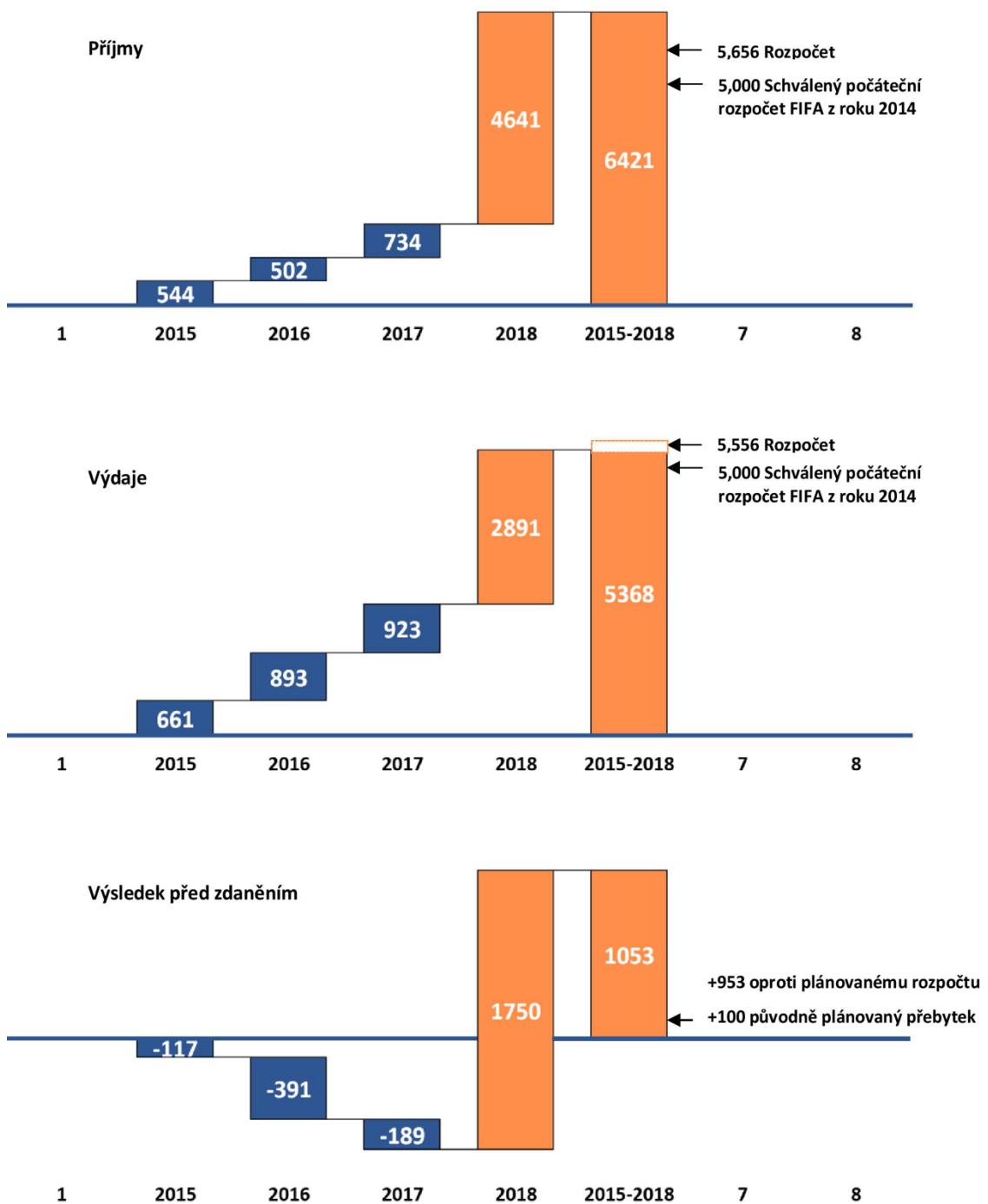


Zdroj: FIFA, 2019a (upraveno autorem).

Podle Tomlinsona (2014) je FIFA organizačně jednoduchá asociace skládající se z kongresu a výkonného výboru, v nichž jsou svými členy zastoupeny národní asociace z celého světa. Platí zde hlasová rovnost, kdy každý člen, bez ohledu na velikost členské základny, má k dispozici pouze jeden hlas. Jednotlivé členské národní asociace jsou sdruženy do šesti regionálních konfederací podle světadílu. K tomu, aby se národní asociace mohla stát členem FIFA, musí být nejprve přijata za člena regionální konfederace.

FIFA je oficiálně neziskovou organizací, která však hospodaří ve čtyřletých cyklech se ziskovým rozpočtem. Zisk je generován vždy v roce konání mistrovství světa, nadcházející roky jsou obvykle ztrátové, přičemž ztráta je hrazena z rezerv. Kumulovaná ztráta za tříleté období nepřekračuje velikost zisku dosaženého v roce konání světového šampionátu. Významný vliv na příjmy má zejména prodej televizních a marketingových práv na tuto vrcholnou akci. Výdaje jsou ovlivněny především přípravami na mistrovství světa, které logicky taktéž gradují v roce jeho konání. Uvedené názorně ilustruje graf č. 1.

Graf 1: Příjmy a výdaje FIFA v letech 2015 – 2018. (USD milion)



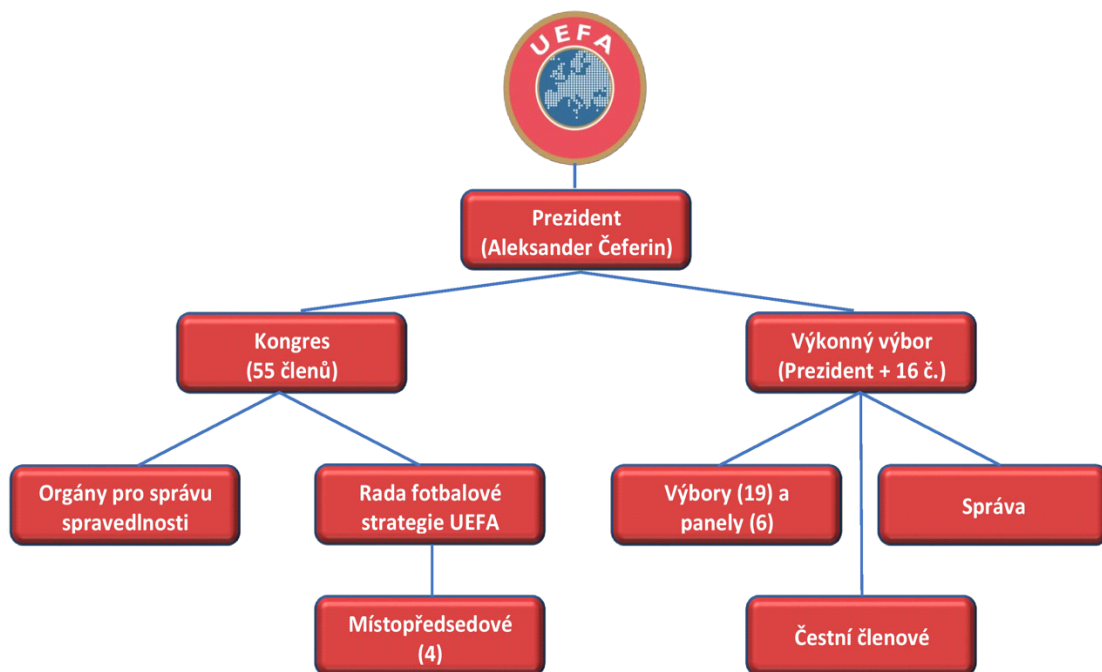
Zdroj: FIFA, 2019 (upraveno autorem).

2.2 Unie evropských fotbalových asociací UEFA

Union Européenne de Football Association (dále UEFA) byla založena 15. 6. 1954 v Basileji na základě jednání mezi zástupci francouzské, italské a belgické fotbalové federace. Jedná se o nejstarší a zároveň nejvýznamnější konfederaci spadající pod organizaci FIFA (UEFA, 2017a).

UEFA v současnosti zastřešuje 55 národních fotbalových asociací včetně Turecka, Kazachstánu, Ázerbájdžánu, Gruzie, Arménie a Ruska, které menší či větší částí území spadají také do Asie a mohly by tak být členy asijské federace AFC. Členy UEFA jsou také Izrael a Kypr, které geograficky spadají do Asie, ale s Evropou je pojí kulturní a politické důvody (Bleacher, 2011). Jistou zajímavostí je také skutečnost, že členy konfederace nemusí být zcela suverénní státy. Typické je to především pro Anglii, Skotsko, Wales a Severní Irsko. Na druhou stranu suverénní stát Monaco, člen OSN, v UEFA ani FIFA registrován není.

Schéma 7: Organizační struktura UEFA

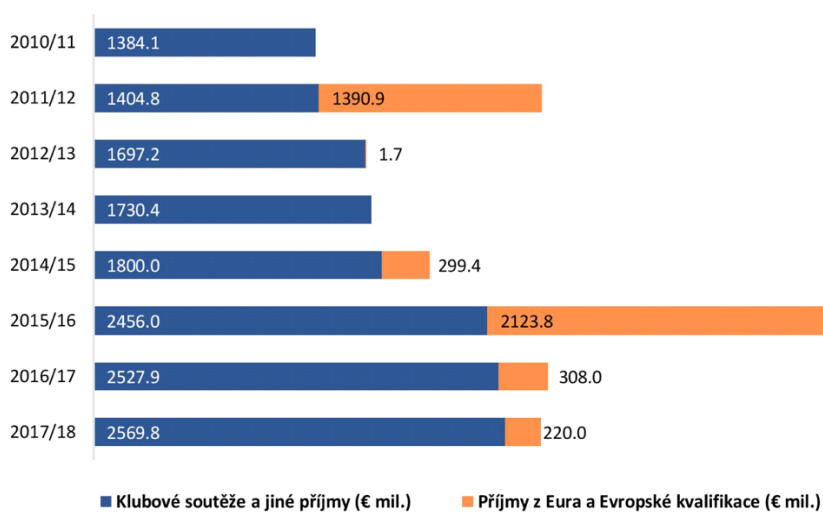


zdroj: UEFA, 2017a (upraveno autorem).

UEFA představuje významný vliv na klubové i reprezentační úrovni. Většina nejlepších hráčů světa hraje v některém z evropských fotbalových klubů – zejména pak v Anglii, Španělsku, Německu, Itálii a Francii. Aktuálně z 32 účastnických míst na mistrovství světa připadá 13 národním reprezentacím ze zóny UEFA, což je jednoznačně nejvíce.

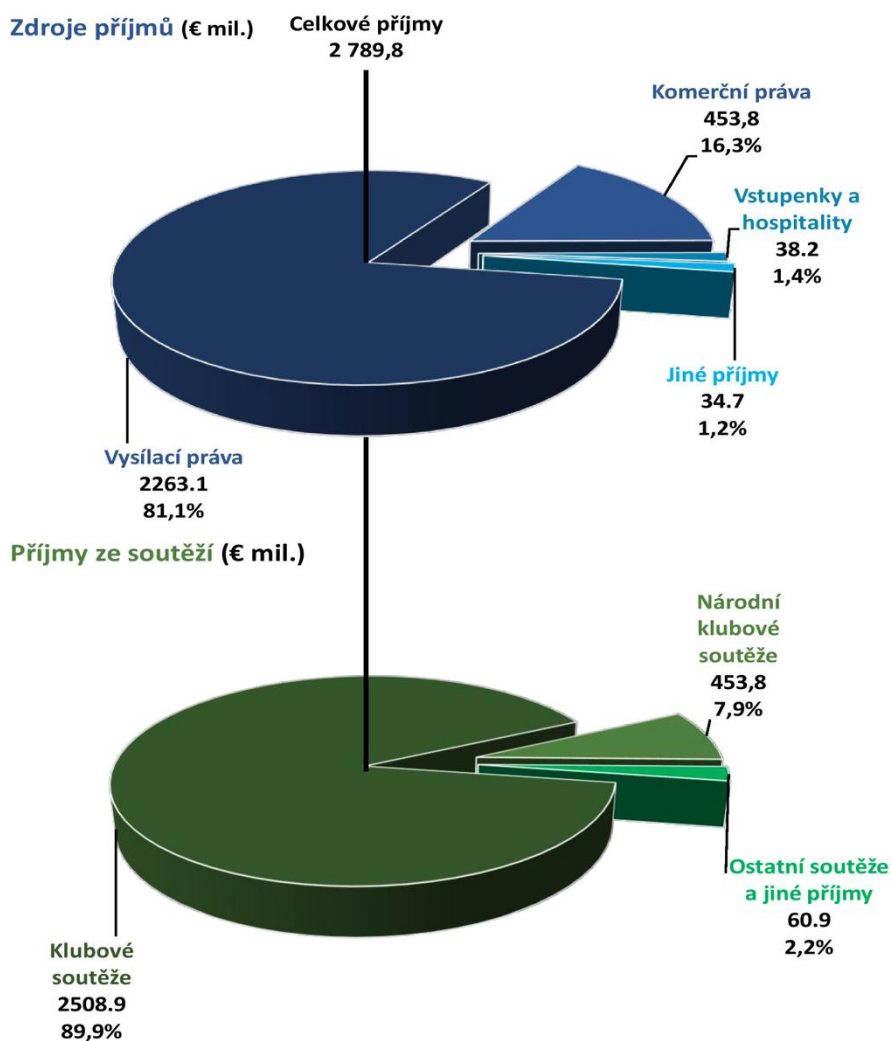
Význam konfederace dokládají i ekonomické ukazatele. Ve srovnání s dalšími nadnárodními fotbalovými asociacemi dosahuje právě ta evropská na jednoznačně nejvyšší příjmy. Zdroji příjmů jsou zejména zisky plynoucí z pořádání velkých sportovních akcí. Graf 2 znázorňuje vývoj příjmů za období sezón 2012/13 – 2017/18. Graf 3 pak strukturu těchto příjmů.

Graf 2: Příjmy UEFA od sezóny 2010/11 do sezóny 2017/18



zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

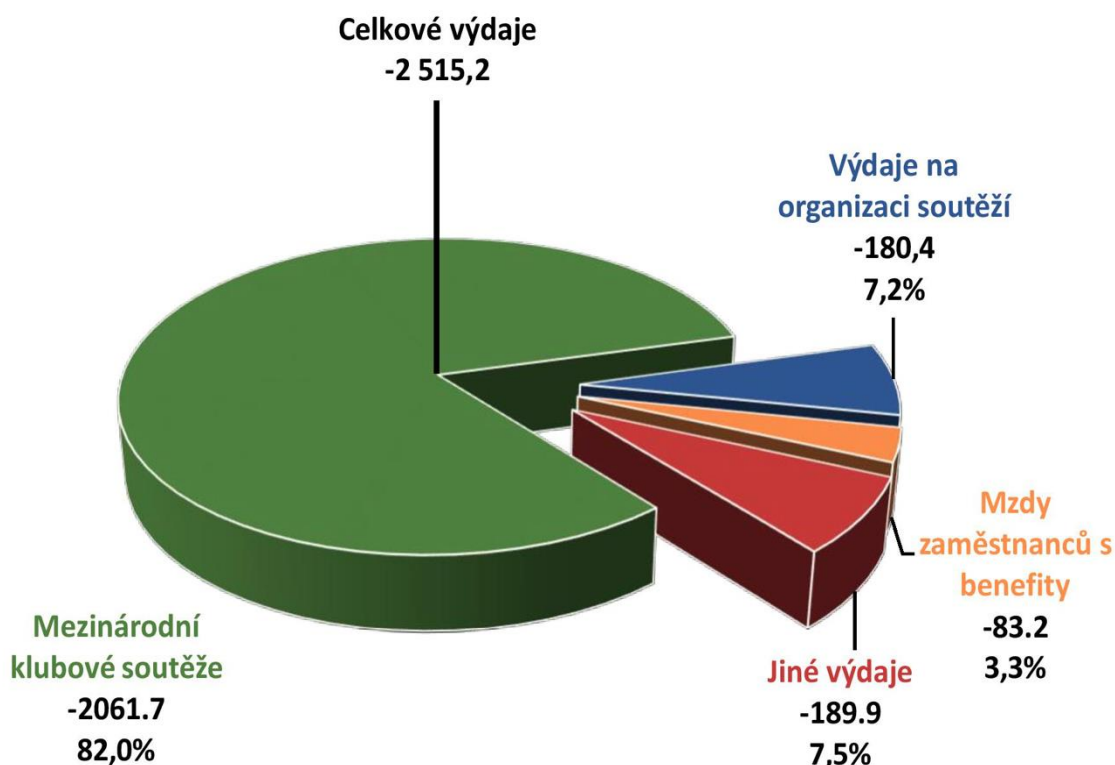
Graf 3: Struktura příjmů UEFA



zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Při detailnějším pohledu na finance organizace lze vidět, že příjmy UEFA převyšují stejné ukazatele nadřazené organizace FIFA (viz výše). Z grafu 3 je zřejmé, že výnosy z prodeje vysílacích práv jsou klíčovým zdrojem asociace. Druhý největší proud financí plyne z prodeje komerčních práv. Oba dohromady představují více než 97 % veškerých příjmů UEFA. Ostatní zdroje tvoří již zanedbatelnou část. Jak znázorňuje graf 4, na straně výdajů představují největší položku odměny klubům, které se zúčastnily pořádaných soutěží. V sezóně 2017/18 představovaly tyto platby více než 80% všech výdajů.

Graf 4: Struktura výdajů UEFA



zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Při srovnání celkových příjmů s výdaji vychází najevo, že také organizace UEFA se snaží o vyrovnaný rozpočet, přičemž dosahované přebytky jsou přerozděleny klubům v rámci tzv. „solidarity payments“. Jedná se o distribuci finančních prostředků klubům, které se neprobojovaly do evropských pohárů. UEFA se i touto cestou snaží bojovat s poklesem vyrovnanosti evropských profesionálních soutěží, který je způsoben právě odlišnou ekonomickou situací klubů (Pitts & Zhang, 2018).

UEFA dlouhodobě poukazuje na rostoucí rozdíly v příjmech profesionálních klubů. V roce 2018 vydala zprávu, ze které je patrné, že přibližně 700 evropských klubů vydělalo v sezóně 2016/17 18,5 miliardy eur, přičemž téměř polovina z této částky připadla elitním 30 klubům (UEFA, 2019). Nad nimi pak ční 12 nejbohatších klubů (Manchester United, Real Madrid, FC Barcelona, Bayern Mnichov, Manchester City, Arsenal, Paris Saint-Germain, Chelsea, Liverpool, Juventus, Tottenham Hotspur a Borussia Dortmund), jejichž příjmy rostou rychleji, než se zvyšují ceny vysílacích práv a odměny od UEFA. (Deloitte, 2018).

Podobně jako u FIFA, také financování UEFA se zásadně mění v roce konání mistrovství Evropy. Příjmy, ale i výdaje prudce narůstají. V sezóně 2015/16 činily příjmy organizace 4579,8 milionů eur, což představovalo více než dvojnásobek příjmů z předchozího období. (UEFA, 2017b).

Kromě pořádání mistrovství Evropy mužů a žen, zajišťuje UEFA také kvalifikační cyklus pro mistrovství světa. Dlouhodobě nejvýznamnějšími zdroji příjmů jsou však zisky z organizace Ligy mistrů – UEFA Champions League a Evropské ligy – UEFA Europa League. (UEFA, 2019).

2.2.1 Liga mistrů

Liga mistrů je nejprestižnější klubová soutěž na světě, v níž aktuálně startuje 32 nejúspěšnějších evropských týmů. Je pokračovatelem Poháru mistrů evropských zemí – PMEZ, kterého se původně mohli zúčastnit pouze vítězové jednotlivých evropských lig a obhájce poháru. V sezóně 1992/1993 však došlo k reorganizaci soutěže a k jejímu přejmenování na nynější název UEFA Champions League. V současnosti se do Ligy mistrů kvalifikuje více týmů dle předem známého klíče. Jednotlivé ligy jsou ohodnoceny dle koeficientu, který rozhoduje o tom, kolik nejlepších týmů z dané země se může soutěže (resp. kvalifikace do soutěže) zúčastnit. (Radnege, 2015).

Popularita Ligy mistrů po celém světě umožňuje organizaci UEFA generovat velmi vysoké příjmy, které jsou následně z větší části přerozdělovány jednotlivým týmům podle dosažených výsledků. Už jen kvalifikace do základní skupiny představuje pro většinu klubů v Evropě majoritu všech ročních příjmů. Jednoznačně patrné je to pak u ekonomicky slabších ligových soutěží v Evropě, včetně české nejvyšší ligy. Účast klubu v Lize mistrů má však pozitivní ekonomický dopad nejen pro samotný klub, jenž ji hraje, ale také pro další účastníky národních lig, kteří se do Ligy mistrů neprobojovali. Je totiž obvyklé, že získané příjmy úspěšné kluby promění v nákupy hráčů z dalších klubů stejné či nižší soutěže. (Feddersen, 2006).

2.2.2 Evropská liga

Evropská liga (do roku 2009 Pohár UEFA) je klubová soutěž, ve které startuje celkem 48 klubů. Jedná se o kluby, které se v národních soutěžích umístily na předních pozicích s podmínkou, že tyto pozice klubům nezajistily přímou účast v základní skupině Ligy mistrů. Do bojů v Evropské lize se zapojují také týmy poražené v posledním předkole Ligy mistrů a později také kluby, které skončily v základních skupinách Ligy mistrů na třetích místech. Z finančního hlediska je Evropská liga pro kluby o poznání méně atraktivní, přesto zejména pro kluby z méně ekonomicky vyspělých lig jsou příjmy z ní stále dostatečným motivem pro budování kvalitního týmu.

Mimo zmíněné příjmy za účast v evropských pohárech rozděluje UEFA také tzv. solidární příspěvky, které jsou významným zdrojem národních asociací. Ty je pak obvykle dále přerozdělují klubům nejvyšší fotbalové soutěže. Pro ilustraci Fotbalová asociace České republiky (dále FAČR) takto podle výroční zprávy UEFA (2017b) obdržela za sezónu 2015/2016 celkem 3 180 000 eur, přičemž přibližně třetinu této částky si ponechala fotbalová asociace a zbytek získaly samotné fotbalové kluby. Největší částku za stejnou sezónu inkasoval italský fotbal a to 16 022 000 eur (UEFA, 2017b).

2.2.3 11 hodnot UEFA

Program označovaný jako „UEFA Eleven Value“ byl představen na 34. kongresu UEFA v roce 2009 v Kodani. Jedná se o 11 klíčových hodnot, které mají přispět k optimálnímu chodu a rozvoji UEFA. 11 hodnot symbolizuje 11 hráčů, tedy jeden tým, který může dosáhnout úspěchu pouze se všemi jeho členy. (UEFA, 2018).

1. Fotbal na prvním místě

Základní a nejdůležitější bod celého konceptu je zachování fotbalu jako hry samotné. Nic nesmí být důležitější. Fotbal jako předmět obchodu, např. na trhu s vysílacími právy, sportovní reklamou a podobně, musí zůstat na druhém místě.

2. Pyramidová struktura a zákon subsidiarity

Pyramidová struktura představuje spolupráci národních fotbalových asociací s UEFA, případně FIFA, která umožňuje řešit problémy efektivním způsobem. Fotbalové prostředí v zemi dokáže posoudit nejlépe národní asociace, a proto by právě ony měly hledat optimální kroky k rozvoji svých soutěží a nést za ně odpovědnost. Evropská asociace plní pouze roli konzultanta.

3. Jednota a vedení

UEFA stanovuje přísné regule, které musí národní asociace respektovat. Nejedná se však o přímá nařízení, ale o vymezení formy spolupráce. UEFA spolu s národními asociacemi jedná s kluby a hráči a hledá konečná stanoviska. Pro tento účel byla ustanovena Rada profesionální fotbalové strategie (Professional Football Strategy Council).

4. Řádná správa a autonomie

UEFA a národní asociace se zavázaly k řádnému dohledu nad záležitostmi týkajícími se fotbalu. Hlavními pilíři jsou otevřenost, demokracie, transparentnost a odpovědnost za svá rozhodnutí. Jednotlivé asociace jsou autonomní a mají hlavní rozhodovací pravomoci bez vnějších zásahů státních orgánů dané země.

5. Amatérský fotbal a soudržnost

Pravidla fotbalu jsou stejná pro všechny, bohaté i chudé. Profesionální fotbal představuje velmi malé procento všech týmů. UEFA si je této skutečnosti vědoma a snaží se neustále rozvíjet také amatérský fotbal. Díky podpoře UEFA a národních asociací regionálním klubům může fotbal pomáhat a být prospěšný celé společnosti.

6. Ochrana mladých hráčů a vzdělání

UEFA má nejen sportovní ale i morální zodpovědnost, zejména pak za hráče, kteří nedosáhli plnoletosti. Mezinárodní přestupy mladých hráčů přináší rizika, která se snaží UEFA svým působením eliminovat. Mělo by se tak předcházet situacím, kdy se mladí sportovci nesžijí s novou zemí a evropský fotbal tak přichází o mnoho talentovaných hráčů.

7. Sportovní integrita a sázení

Příjmy ze sázek nejsou ve fotbalu zanedbatelné a pomáhají klubům k ekonomické stabilitě. Zároveň však představují pro fotbal značné riziko. Musí být proto dodržována velmi přísná pravidla, která UEFA zavedla, aby byl zachován princip fair play a nedošlo k narušení spravedlivého fungování soutěží.

8. Finanční fair play

Pravidlo finanční fair play (Financial Fair Play - FFP) představuje pro jednotlivé kluby povinnost odpovědně a transparentně zacházet se svými finančními prostředky. Toto opatření chrání nejenom samotné kluby, ale i soutěže, ve kterých týmy nastupují. Při dodržení tohoto pravidla operují kluby z velké části se svými vlastními prostředky a nemohou se tak dostat do větších finančních potíží. Bližší podrobnosti k regulaci FFP jsou obsahem následující kapitoly.

9. Národní týmy a kluby

Národní týmy a fotbalové kluby jsou životně důležité pro fungování evropské fotbalové asociace. Rovnováha mezi úspěchy národních týmů a evropských klubů na mezinárodní scéně je důležitá a UEFA se snaží tuto rovnováhu stále zesilovat. Vývoj evropského fotbalu je závislý právě na vyrovnanosti národního a klubového fotbalu.

10. Respekt

Respekt je klíčovou zásadou fotbalu. Respekt ke hře, soudržnosti, rozmanitosti, důstojnosti, zdraví hráčů, rozhodčím, pravidlům, soupeřům a fanouškům. UEFA velmi výrazně bojuje proti rasismu, dopingu a násilí na stadionech i mimo ně. Fotbal spojuje lidi na celém světě a překonává politické, náboženské, kulturní i společenské rozdíly.

11. Evropský sportovní model a specifičnost sportu

UEFA jako evropský orgán zastává evropský soutěžní model. Ten se od amerického liší tím, že je otevřený a dává šanci všem týmům dostat se do nejvyšší soutěže. Charakteristický je prvek postupu do vyšší soutěže a sestupu do soutěže nižší. Tento model bude UEFA nadále podporovat, i kdyby to bylo v rozporu s ekonomickými zájmy klubů či soutěže. (UEFA, 2018).

2.2.4 Finanční fair play

Pravidlo Finanční fair play (FFP) bylo schváleno v roce 2010. Má zabránit tomu, aby profesionální fotbalové kluby utrácely (zejména za nákupy a mzdy hráčů) více finančních prostředků, než jsou schopny samy generovat. Kluby jsou navíc nuceny plnit své závazky týkající se transferů hráčů či vyplácení mezd svým zaměstnancům. Bývalý prezident UEFA Michel Platini obhajoval zavedení FFP slovy: „Přes padesát procent klubů je ve ztrátě, navíc se jedná o vzrůstající trend. Potřebujeme zastavit tuto spirálu. Kluby utrácují více, než vydělaly a nejsou schopny splácet své dluhy. Nechceme ubližovat klubům ani je zničit, chceme jim naopak pomoci“ (Conn, 2011).

Od roku 2011 musí kluby, které se kvalifikovaly do soutěží organizovaných UEFA, prokázat, že po celou sezónu nemají závazky vůči jiným klubům, jejich hráčům a finančním orgánům. Od roku 2013 přibylo pravidlo, kdy kluby musí mít v rovnováze výdaje se svými výnosy. Při posuzování této skutečnosti nezávislý Klub finančního kontrolního orgánu (Club Financial Control Body - CFCB) každoročně u všech klubů v soutěžích UEFA analyzuje jejich ekonomické údaje za období posledních třech let. První sankce za nesplnění těchto požadavků, byly uděleny v roce 2013. Od června 2015 UEFA aktualizovala své předpisy ve snaze nebránit potřebným investicím klubů. Ve stejném roce se CFCB zaměřuje také na kluby, které nejsou kvalifikovány do soutěží UEFA, ale které se jich v budoucnu hodlají účastnit. (UEFA, 2015a).

Cíle Finanční fair play

Hlavními cíli předpisů FFP jsou:

- podpora a postupné zvyšování úrovně všech fotbalových aspektů v Evropě s důrazem na podporu mládežnických kategorií v klubu
- zajištění adekvátní úrovně řízení klubu
- přizpůsobení sportovní infrastruktury hráčům, médiím a zajištění bezpečnosti fanoušků
- ochrana integrity a zajištění plynulého průběhu klubových soutěží UEFA
- umožnění vývoje klubů v oblastech finančních, sportovních, právních, personálních, administrativních a infrastrukturních

Mezi vedlejší cíle FFP patří:

- zlepšit ekonomickou a finanční způsobilost klubů a zvýšit transparentnost a způsobilost
- zajistit schopnost vyrovnání klubů se svými závazky vůči hráčům, finančním orgánům a ostatním klubům
- zavést více disciplíny a racionality v oblasti financí fotbalových klubů
- motivovat kluby k tomu, aby fungovaly na základě svých vlastních příjmů
- podpořit odpovědné výdaje za dlouhodobý prospěch fotbalových klubů
- chránit dlouhodobou životaschopnost a udržitelnost evropského klubového fotbalu. (UEFA, 2015b).

Limity Finanční Fair Play

Přípustná odchylka nahromaděného deficitu za období 3 let je 5 milionů eur. Kluby však mohou překročit tuto hranici do určitého limitu, pokud je ztráta pokryta přímým příspěvkem nebo platbou od vlastníka klubu. Navíc za účelem podpory investic do stadionů, školících zařízení, rozvoje mládeže a ženského fotbalu jsou všechny tyto náklady vyloučeny z výpočtu rentability. (UEFA, 2015a).

Limity byly pro konkrétní sezóny nastaveny takto:

- sezóny 2013/14 a 2014/15 - 45 milionů eur
- sezóny 2015/16, 2016/17 a 2017/18 - 30 milionů eur

V případě, že klub limit nedodrží, orgán finanční kontroly (CFCB) rozhoduje o opatření a sankcích. Podle závažnosti porušení mohou být vůči klubu uloženy následující sankce:

- varování
- pokuta
- odečtení bodů
- zadržení příjmů ze soutěže UEFA
- zákaz registrace nových hráčů v soutěžích UEFA
- omezení počtu hráčů, které klub může zaregistrovat pro účast v soutěžích UEFA
- diskvalifikace z probíhajících soutěží nebo vyloučení z budoucích soutěží
- odebrání titulu (2015a).

V roce 2012 UEFA oznámila udělení prvních sankcí kontrolním orgánem FFP. Sankce se týkaly 23 klubů, kterým se nepodařilo dodržet stanovená pravidla. Kromě finančních pokut byla 16 klubům pozastavena částka, kterou si vydělaly v evropských soutěžích (Dunbar, 2012).

V roce 2014 vyjádřil CFCB přesvědčení, že je nezbytné, aby kluby čelily kromě finančních sankcí také sportovním sankcím, například v podobě omezení počtu hráčů, kteří mohou být zapsáni do A týmu. Toto opatření podle CFCB snižuje sportovní kvalitu týmu a mimo jiné přispívá k lepší vyrovnanosti soutěže. Snížení počtu hráčů na soupisce A týmu je dále podporováno omezením počtu nových registrací či omezením čistých výdajů na transfery. (UEFA, 2015a).

Jednu z největších pokut od zavedení sankcí za porušení pravidla FFP udělila UEFA v roce 2018 klubu AC Milán. Italský prvoligový tým musel uhradit částku 12 milionů eur, kterou vydělal svojí účastí v Evropské lize ve stejném roce. Navíc byl podmíněně na 1 sezónu vyloučen z evropských pohárů. Tento dodatečný trest vstoupí v platnost v sezóně 2022/23 nebo 2023/24 (pokud se AC Milán do evropských pohárů kvalifikuje) pouze v případě, když klub nebude mít do června roku 2021 své příjmy a výdaje v rovnováze (Short, 2018).

Aktuálně se CFCB zabývá také možnostmi obcházení pravidla FFP. Mimo jiné existuje podezření, že kluby vlastněné velkými zahraničními firmami uměle navyšují své příjmy tím, že jsou neobvykle vysokými částkami sponzorovány dceřinými firmami vlastníků klubů. UEFA např. prověřuje společnosti Qatari Investment Group patřící majiteli klubu Paris Saint-Germain (UEFA, 2017c).

Odkazy ke kapitole 2:

Bleacher, R. (2011). History of UEFA. *Bleacher report*, 1-2.

Conn, D. (2011). Just how fair is Michel Platini's financial fair-play ruling? [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z WWW:<https://www.theguardian.com/sport/david-conn-inside-sport-blog/2011/may/25/financial-fair-play-uefa-michel-platini>.

Delloite. (2018). *Football Money League*. Sport Business Group.

Dunbar, G. (2012). UEFA to decide next month on 23 clubs in financial difficulty [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW:
<http://www.dailystar.com.lb/Sports/Football/2012/Oct-05/190196-uefa-to-decide-next-month-on-23-clubs-in-financial-difficulty.ashx#axzz28VGcaQ00>.

Feddersen, A. (2006). *Economic consequences of the UEFA Champions League for national championships: The case of Germany* (No. 01/2006). Hamburg contemporary economic discussions.

FIFA (2019a). *Governance report 2018*. Official publication of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA).

FIFA. (2019b). *Financial report 2018*. Official publication of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA).

Lanfranchi, P., Eisenberg, C., Mason, T., & Wahl, A. (2009). *100 years of football: The FIFA centennial book*. Weidenfeld and Nicolson.

Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2018). *The Global Football Industry: Marketing Perspectives*. Routledge.

Radnedge, K. (2015). *60 Years of The Champions League*. 4th. ed. London: Carlton Publishing Group.

Short, J. (2018) AC Milan European ban: CAS overturn UEFA decision on FFP, Man City involved [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <https://www.express.co.uk/sport/football/991815/AC-Milan-European-ban-CAS-UEFA-FFP-Man-City-Europa-League>.

Tomlinson, A. (2014). *FIFA (Fédération internationale de football association): the men, the myths and the money*. Routledge.

UEFA. (2015a). Financial fair play: all you need to know [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>.

UEFA. (2015b). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf.

UEFA. (2017a). About UEFA [online]. [cit. 2018-07-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html>.

UEFA. (2017b). *Financial report 2015/16*. 41nd Ordinary UEFA Congress, Helsinki, Finland.

UEFA. (2017c). Financial Fair Play investigation opened into Paris Saint-Germain [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2497671.html#/>.

UEFA. (2018). Eleven value [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.org/about-uefa/eleven-values/index.html>.

UEFA. (2019). *Financial report 2017/18*. LargeNetwork, Geneva.

3 Organizace profesionálního fotbalu na národní úrovni

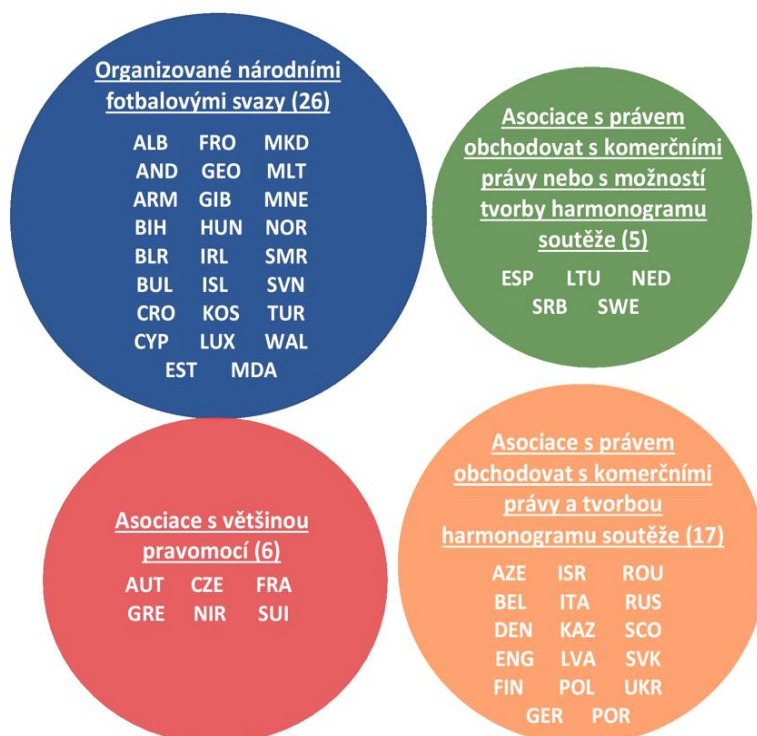
3.1 Národní asociace

Organizace profesionálních fotbalových soutěží je tradičně v kompetenci národních svazů. Jejich role spočívá v přerozdělování financí jednotlivým klubům, schvalování dílčích pravidel nebo třeba ve výběru trenéra pro reprezentační týmy (Bartošek, 2017).

V posledních letech však můžeme pozorovat trend vyčleňování nejvyšších soutěží z národních svazů. O struktuře, harmonogramu a formátu soutěží či o obchodních právech si poté rozhodují samy kluby, které soutěže tvoří. Důvodem tohoto oddělování je podle Goossense, Beliëna a Spieksmy (2012) efektivnější řízení profesionálních soutěží, které zajišťuje klubům vyšší příjmy.

Podle reportu UEFA (2019) byla v sezóně 2017/18 už jen necelá polovina všech nejvyšších evropských profesionálních lig (26 z celkového počtu 54) kompletně organizovaná národními fotbalovými svazy. Zbývajících 28 zemí lze rozdělit do dalších třech skupin podle rozsahu kompetencí samostatných klubových asociací. První skupinu tvoří země, kde mají ligové asociace právo obchodovat s komerčními právy, ale nerozhodují o harmonogramu soutěže (Španělsko, Litva, Nizozemí a Švédsko) a země, kde asociace naopak rozhoduje o harmonogramu soutěže, ale nedisponuje obchodními právy (Srbsko). Celkem tedy 5 samostatných ligových asociací vlastní jedno nebo druhé právo, nikoliv obě. Oběma disponují asociace tvořící druhou skupinu. Jedná se o celkem 17 zemí, které v mezinárodních zkratkách prezentuje schéma 10. Třetí skupinu tvoří ligové asociace, které vlastní obě zmíněná práva a navíc mají v gesci delegaci rozhodčích (Severní Irsko) nebo řešení disciplinárních přečinů (Česká republika, Francie, Rakousko, Řecko a Švýcarsko).

Schéma 8: Organizace nejvyšších fotbalových soutěží v evropských zemích

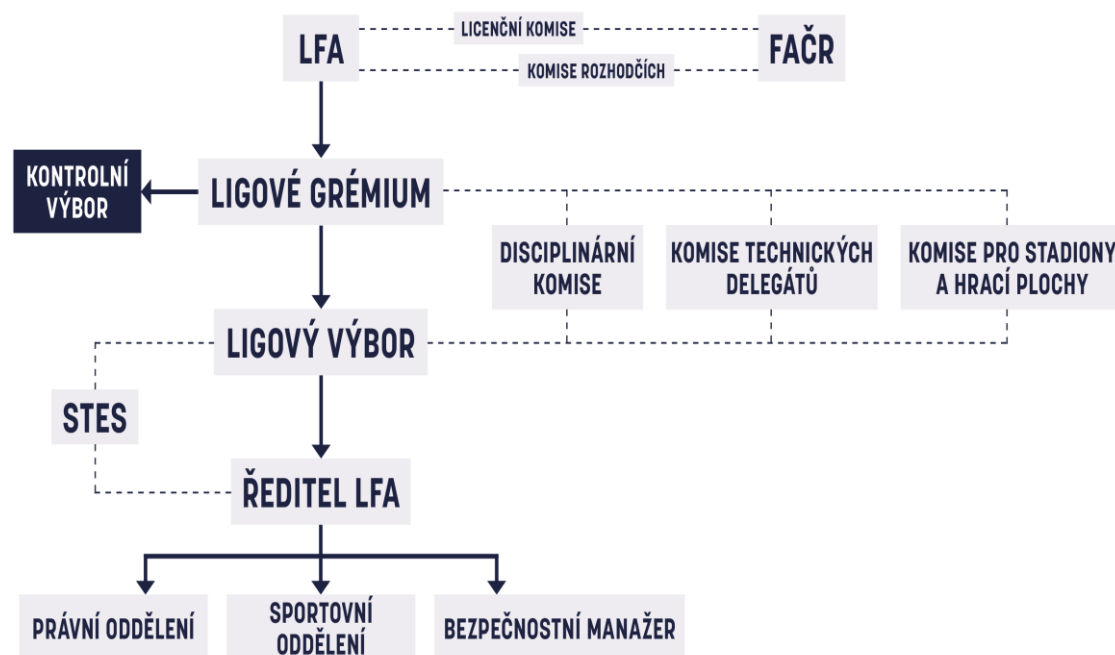


zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Jak bylo naznačeno, trend samostatné nejvyšší soutěže se nevyhnul ani České republice. Valná hromada FAČR schválila v roce 2016 úpravu svých stanov a podepsala smlouvu s Ligovou fotbalovou asociací (LFA) o osamostatnění českých profesionálních fotbalových soutěží, do které, kromě nejvyšší ligy, patří i druhá nejvyšší liga a nejvyšší juniorská liga. Součástí nově podepsané smlouvy je garance, že všechny zmíněné soutěže zůstanou otevřené, tedy i v budoucnu bude možné do nich postoupit sportovní cestou ze soutěže nižší (FAČR, 2016).

Nejvyšším orgánem LFA je ligové grémium, tedy setkání všech členských klubů, které zastupuje statutární zástupce nebo pověřený člen managementu. Grémium rozhoduje o všem, co není stanovami nebo rozhodnutím grémia svěřeno do kompetence ligového výboru. Rozhodnutí ligového grémia nesmí odporovat normám nebo směrnicím FIFA a UEFA. Statutárním orgánem sdružení je ligový výbor, který řídí a zabezpečuje činnost sdružení a jedná jeho jménem. Do působnosti ligového výboru patří zejména zabezpečení veškerých činností souvisejících s chodem a hospodařením sdružení, včetně nakládání s finančními prostředky sdružení a přípravy návrhů pro hospodaření sdružení pro jednotlivá účetní období. (LFA, 2016).

Schéma 9: Organizační struktura Ligové fotbalové asociace



Zdroj: LFA, 2017.

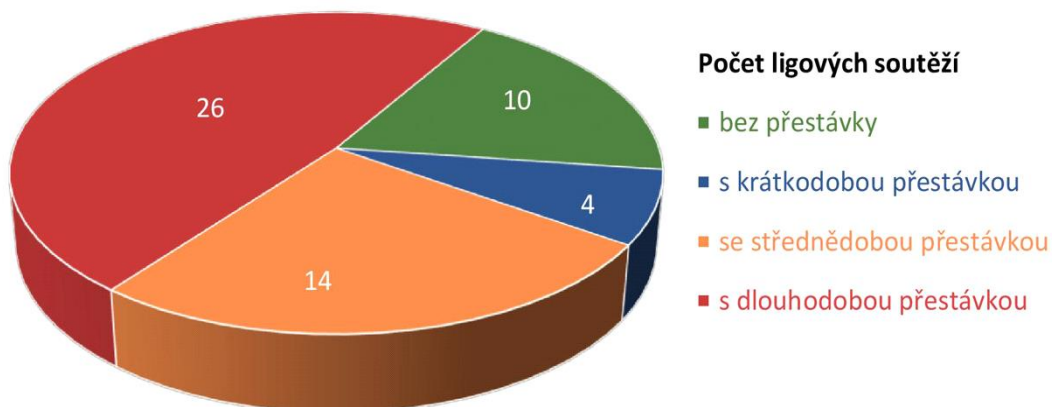
Úkoly Ligové fotbalové asociace ČR jsou obdobné jako u ostatních národních ligových asociací v Evropě. Patří mezi ně:

- organizovat a řídit profesionální soutěže na principu fair-play s hlavním důrazem na maximální sportovní akcent
- kvalitní soutěží zvedat úroveň klubů, hráčů a obecného povědomí o fotbale
- maximalizovat tržní hodnotu soutěží a tím vytvářet materiální podmínky pro rozvoj jednotlivých klubů
- prosazovat oprávněné zájmy členských klubů jak ve fotbalovém prostředí, tak i v dalších oblastech spojených s dalším podnikáním (LFA, 2016).

3.2 Harmonogram evropských ligových soutěží

V kompetenci pořádajících asociací (národního svazu či samostatné ligové asociace) je volba struktury a harmonogramu ligové soutěže. Dle reportu UEFA z roku 2019 je preferována struktura o dvou částech (podzimní a jarní nebo naopak), které jsou rozděleny různě dlouhou přestávkou. Téměř polovina všech národních lig (26 z celkového počtu 54) má v polovině sezóny přestávku trvající déle než jeden měsíc. Osmnáct ligových soutěží má přestávky v rozmezí jednoho týdne až jednoho měsíce a pouze deset lig přestávku vůbec nevyužívá a soutěž se zde koná nepřetržitě.

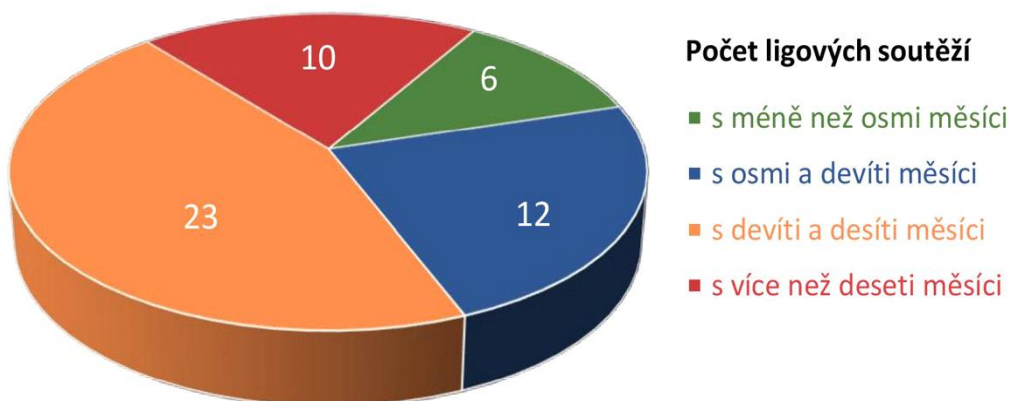
Graf 5: Rozdělení soutěže přestávkou



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Celková délka ligových soutěží se v Evropě pohybuje od 155 do 317 dní. Nejkratší ligovou sezónu má vzhledem k podnebí Island. Na druhém konci spektra jsou nejvyšší soutěže Dánska, Bulharska a Rumunska, které trvají více než dvakrát déle.

Graf 6: Doba trvání nejvyšších evropských fotbalových soutěží



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

3.3 Ligové formáty

V Evropě lze nalézt několik typů ligových formátů s odlišným herním systémem. Ten popisuje způsob určení vítěze, postupujících do evropských pohárů a sestupujících do nižší soutěže. Typ formátu je volen zejména s cílem učinit soutěž spravedlivou.

Nejobvyklejším formátem je proto systém „každý s každým doma-venku“, tedy série utkání, kdy každý tým hraje se všemi dalšími na domácím i hostujícím hřišti. A to buď dvoukolově (jednou doma, jednou venku), nebo čtyřkolově (dvakrát doma, dvakrát venku). V těchto případech je každý zápas stejně důležitý a vítězem se stává vždy tým s nejvyšším počtem získaných bodů.

Jak bylo popsáno výše, v posledních letech se evropský fotbal potýká s problémem poklesu vyrovnanosti soutěží a nezdědka se stává, že několik kol před koncem soutěže je již rozhodnuto o vítězi či sestupujících. Liga tak částečně ztrácí na své atraktivitě, což se negativně projevuje také na ekonomických ukazatelích (Andreff, 2015). Cílem národních asociací je vytvořit takový produkt, který bude efektivní jak po sportovní, tak i po ekonomické stránce. Některé soutěže proto přistoupily ke změně ligového formátu tak, aby do poslední chvíle nebylo o vítězi rozhodnuto a liga byla atraktivní až do samotného konce. Řada těchto alternativních systémů využívá na závěr soutěže model zvaný „play off“. Jedná se o specifickou část herního systému, která následuje obvykle po základní části soutěže, v níž se týmy utkávají ve skupinách nebo systémem vzájemných zápasů.

Od sezóny 2018/19 také česká nejvyšší fotbalová soutěž změnila svůj formát. Po 30 soutěžních kolech následuje nadstavbová část ve třech skupinách. V první šestičlenné skupině se bojuje o celkové prvenství, ve druhé čtyřčlenné o postup do Evropské ligy a ve třetí šestičlenné o udržení v soutěži. Tento model Ligové fotbalové asociaci doporučila poradenská a analytická společnost KPMG. Ta si spolu s LFA od nového modelu slibuje nejen zvýšení atraktivity, které přiláká více diváků a sponzorů, ale také zvýšení kvality a tím i konkurenceschopnosti českých fotbalových klubů, které odehrají více důležitých utkání (Šedivý, 2017). Větší počet utkání by měl navíc klubům generovat vyšší příjmy z prodeje vstupenek, občerstvení či merchandisingu.

Schéma 10 zjednodušenou formou zobrazuje herní systémy, které jsou zavedeny v jednotlivých zemích (velmi podobné systémy lišící se jen drobnými odlišnostmi, byly zařazeny do stejné kategorie). Celkem ve 35 národních soutěžích se hraje klasickým způsobem bez play off. Patří sem ligy dvoukolové (16 ligových soutěží), tříkolové (6) a čtyřkolové (13).

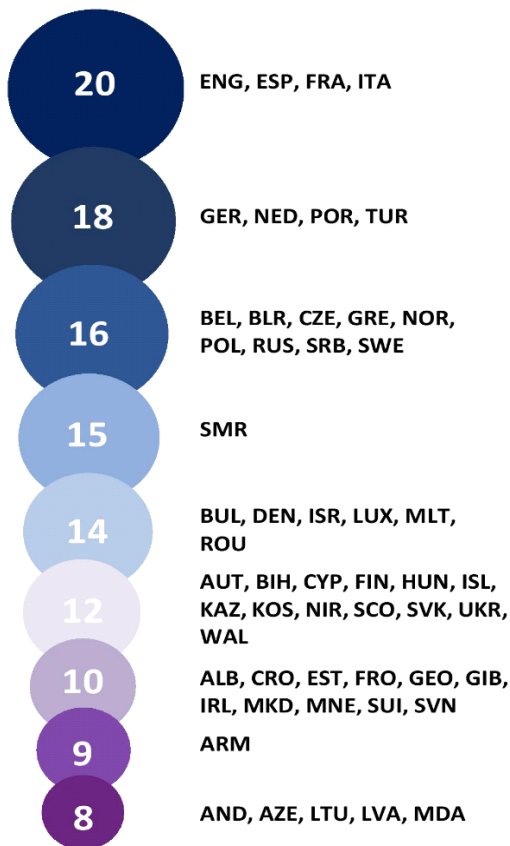
Ostatní evropské ligy využívají formát s nadstavbou. V té se týmy rozřadí do několika skupin podle svého výsledku v základní části soutěže. Ve skupinách se spolu utkají buď jednokolově (případ české Fortuna ligy) nebo dvoukolově systémem doma-venku. Tyto soutěže jsou v grafu znázorněny v sektorech, kde se překrývají dva nebo všechny tři kruhy. V sezóně 2007/08 byla využita nadstavba v 8 ligových soutěžích. O 11 let později už tento ligový formát využívá 18 národních soutěží (Andorra, Belgie, Bosna, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Izrael, Kypr, Litva, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Severní Irsko, Skotsko, Slovensko, Srbsko, Ukrajina, Wales). (UEFA, 2019).

Jedinou ryze amatérskou ligovou soutěží je Sanmarinská fotbalová liga (Campionato Sanmarinese di Calcio), která je hned od začátku soutěže rozdělena do dvou skupin. V Lichtenštejnsku se namísto ligy hraje pohár. (UEFA, 2019).

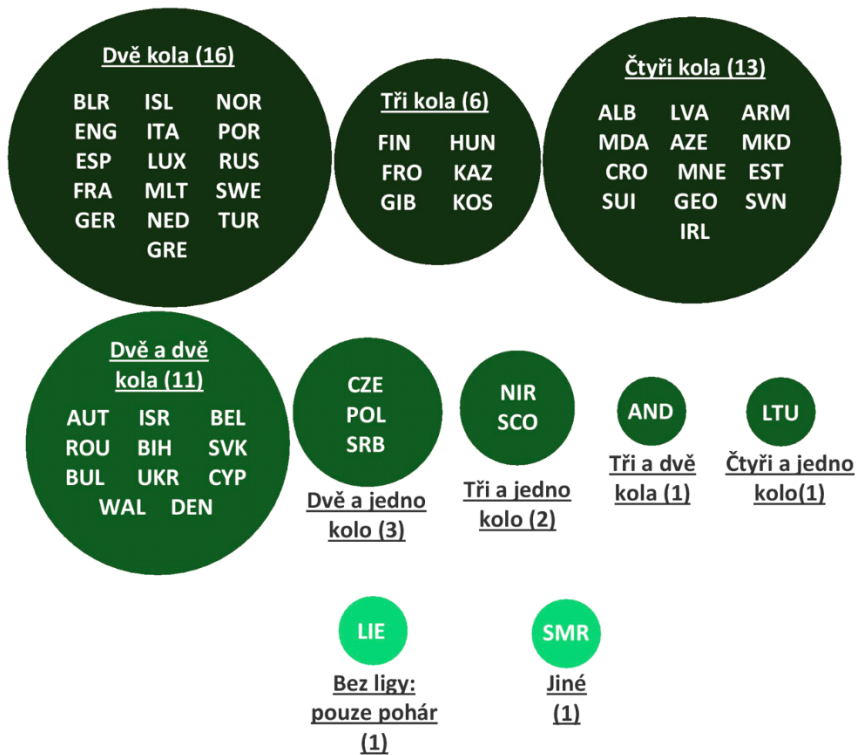
Konečnou volbu formátu ovlivňuje zejména počet týmů a jejich kvalita. Ekonomicky i sportovně nejvyspělejší ligové soutěže (anglická Premier League, německá Bundesliga, španělská LaLiga, italská Serie A a francouzská Ligue 1) se prozatím drží klasického dvoukolového formátu bez nadstavby.

Schéma 10: Ligové formáty nejvyšších fotbalových soutěží v Evropě v sezóně 2018/19.

Počet klubů v nejvyšší soutěži



Ligový formát soutěží



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Odkazy ke kapitole 3:

Andreff, W. (Ed.). (2015). *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*. Edward Elgar Publishing.

Bartošek, D. (2017). *Model finančních toků evropských fotbalových klubů* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

FAČR. (2016). *Zápis z jednání*. Valná hromada FAČR ze dne 20. 5. 2016. Brno.

Goossens, D. R., Beliën, J., & Spieksma, F. C. (2012). Comparing league formats with respect to match importance in Belgian football. *Annals of Operations Research*, 194(1), 223-240.

LFA. (2016). Poslání Ligové fotbalové asociace [online]. In Ligová fotbalová asociace. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z WWW: http://http://lfafotbal.cz/o_lfa/.

LFA. (2017). Nový herní formát [online]. In Ligová fotbalová asociace. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z WWW: http://lfafotbal.cz/novy_herni_format/.

Šedivý, P. (2017). Návštěvnost fotbalové ligy se přehoupne přes deset tisíc, věří analytik [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/ondrej-spacek-z-kpmg-o-novem-formatu-fotbalove-ligy.A170524_100301_fotbal_pes.

UEFA. (2019). *The European Club Footballing Landscape*. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017.

4 Hospodaření profesionálních fotbalových klubů

Výše bylo zdůvodněno, proč lze na profesionální fotbalové kluby pohlížet jako na podniky. Hospodařením podniku se podle Thompsona a Formbyho (1993) rozumí účelné nakládání s výrobními činiteli, které má organizace k dispozici. Dobrým hospodařením se rozumí, když podnik produkuje výkony, které je schopen prodat, a to při úsporném vynakládání prostředků a práce. Souhrnně hospodaření podniku za určité období vyjadřujeme v peněžních jednotkách, přičemž se porovnávají vstupy a výstupy.

Výsledek hospodaření je dán rozdílem mezi výnosy a náklady. Výnosy jsou získané hmotné toky v peněžním vyjádření, nemusí však jít jen o přírůstky peněz. Faktické přírůstky peněz se označují jako *příjmy*. Náklady představují vydané hmotné toky. Také ty se vyjadřují v penězích, ale nemusí se vždy jednat jen o úbytky peněz - *výdaje*. Příjmy a výdaje jsou základní hodnotové veličiny sledované v souvislosti s řízením peněžních toků a právě tyto dvě veličiny budou předmětem následujících analýz.

4.1 Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů

Kapitola obsahuje výčet a analýzy nejvýznamnějších příjmů profesionálních fotbalových klubů v Evropě. Od roku 2007 mají evropské fotbalové kluby účastníci se nejvyšší soutěže za povinnost zasílat evropské fotbalové asociaci údaje o svém hospodaření. Data jsou proto čerpána zejména z reportů UEFA se zaměřením na report z roku 2019 prezentující hospodaření evropských fotbalových klubů v roce 2017.

Podíl jednotlivých příjmů se napříč evropskými ligami značně liší. Odvíjí se od velikosti trhu, popularity fotbalu v dané zemi, ale také popularity dané soutěže ve světě. Výsadní postavení mezi všemi evropskými soutěžemi mají nejpopulárnější a nejbohatší ligy označované jako „top 5“. Patří mezi ně anglická Premier League, španělská Primera División, německá Bundesliga, italská Serie A a francouzská Ligue 1. Odlíší se velikostí příjmu ve všech sledovaných ukazatelích. Kluby z ostatních ligových soutěží generují několikanásobně nižší příjmy a zejména proto nejsou schopny ani sportovně dlouhodobě konkurovat klubům z výše uvedených lig. Za posledních 25 let se pouze jedinému klubu mimo top 5 podařilo dostat do finále nejvýznamnější evropské soutěže Ligy mistrů (Champions League). V roce 2004 jím bylo portugalské Porto. Od tohoto roku se do finále dostaly pouze kluby z Anglie, Španělska, Německa a Itálie, tedy ze čtyř nejbohatších lig v Evropě i na světě (Total Sportek, 2019).

Představa, že by se některému z českých zástupců podařilo probojovat do finále nejvýznamnější klubové soutěže, je v současnosti z říše snů a přání. Přesto působení českých klubů v nadnárodních soutěžích nelze hodnotit jako neúspěšné. Jak bude popsáno níže, česká nejvyšší soutěž byla s ohledem na příjmy připadající průměrně na jeden klub v roce 2017 až 23. zemí v Evropě (UEFA, 2019). Přesto v žebříčku UEFA založeném na výsledcích klubů v evropských pohárech figurovala Česká republika ve stejném roce na 13. místě (UEFA, 2017).

Příjmy evropských prvoligových fotbalových klubů každým rokem rostou. Průměrný roční nárůst za období posledních deseti let činil 6,6% ročně. Podle statistiky UEFA vydané v roce 2019 byly příjmy evropských fotbalových klubů v roce 2017 více než šestkrát vyšší, než tomu bylo v roce 1997. Tento trend významně ovlivňují zejména nejpopulárnější a nejbohatší evropské týmy.

4.1.1 Příjmy z prodeje vysílacích práv

Podle Cáfala (2007) bylo historicky prvním přímým televizním přenosem utkání mezi reprezentačními výběry Anglie a Skotska v roce 1938. V první polovině minulého století a částečně i později se však kluby přenosům fotbalových zápasů bránily, neboť se obávaly nižší návštěvnosti diváků na samotném stadionu a poklesu příjmů ze vstupného. Tento zdroj příjmů byl ostatně pro profesionální fotbalové kluby vůbec nejdůležitějším přísunem financí (Downward a Dawson, 2000).

Jak uvádí Andreff a Bourg, (2006), první pravidelné přímé přenosy se začaly vysílat počátkem 80. let. Také přístup klubů z dalších evropských soutěží se postupně mění, neboť si začínají uvědomovat přidanou hodnotu v podobě snazší pozice pro vyjednávání se sponzory. Ti prostřednictvím televize mohou svoji značku propagovat nejen na stadionu, ale také před diváky u obrazovek.

Také zájem televizních společností se zvyšuje a cena za prodej televizních práv rychle roste. Podle Bartoška (2017) je v současné době celosvětově největší zájem o utkání z anglické Premier League. Na prodeji televizních práv generuje zdaleka největší objem finančních prostředků ze všech evropských soutěží. Tabulka 2 shrnuje kontrakty uzavřené nejvyšší anglickou fotbalovou soutěží od roku 1983. Je ilustrací toho, jak prudce roste absolutní hodnota kontraktu i hodnota jednoho vysílaného utkání.

Tabulka 2: Vývoj ceny televizních práv Premier League od roku 1983 (v mil. £)

Rok	Délka kontraktu (roky)	TV společnost	Počet přenosů za sezónu	Hodnota celkového kontraktu	Roční hodnota kontraktu	Hodnota jednoho zápasu
1983	2	BBC/ITV	10	5,2	2,6	0,26
1985	0,5	BBC	6	1,3	2,6	0,43
1986	2	BBC/ITV	12	6,2	3,1	0,26
1988	4	ITV	18	44	11	0,61
1992	5	BSkyB	60	191,5	38,3	0,64
1997	4	BSkyB	60	670	167,5	2,79
2001	3	BSkyB	110	1 200	400	3,64
2004	3	BSkyB	138	1 024	341,3	2,47
2007	3	BSkyB/Setanta	138	1 706	568,7	4,12
2010	3	BSkyB/ ESPN	138	1 782	594	4,30
2013	3	Sky/BT	154	3 008	1 002,7	6,53
2016	3	Sky/BT	168	5 136	1 712	10,19

Zdroj: Bartošek (2017).

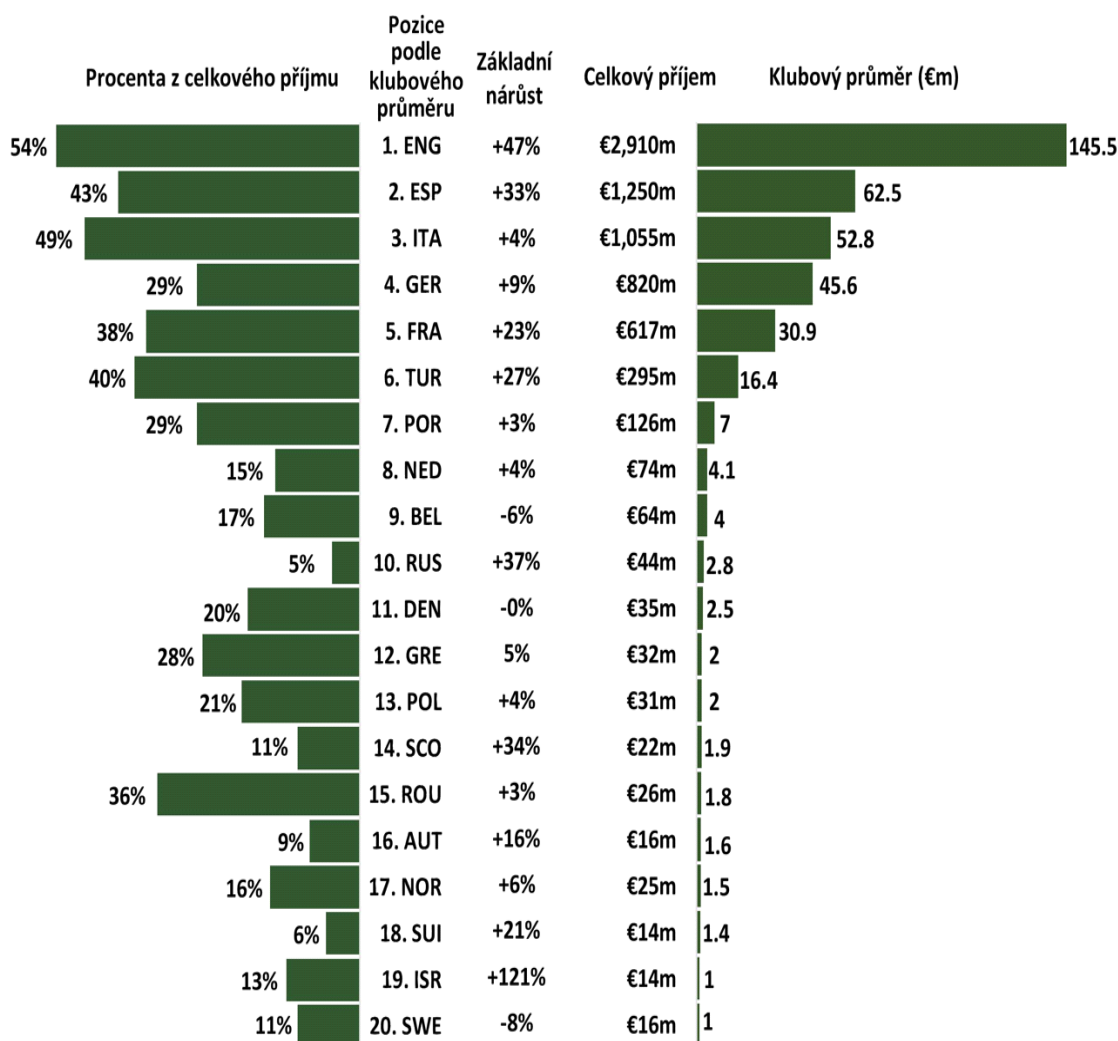
Z tabulky plyne, že první kontrakt byl podepsán s veřejnoprávní televizí BBC a komerční ITV. Během dvou sezón bylo televizí přenášeno pouze 10 utkání. Obě televizní společnosti za tato práva zaplatily 5,2 milionu liber. Cena jednoho zápasu tak činila 0,26 milionu liber. Již od roku 1988 vysílací práva na nejvyšší anglickou ligu kupovaly pouze komerční televize, přičemž neúspěšnější v jednání byla společnost British Sky Broadcasting (BSkyB), která vysílala přímé přenosy z Premier League nepřetržitě téměř 20 let. V roce 2016 byla uzavřena rekordní smlouva ve výši přesahující 5 miliard liber, což převýšilo dosavadní nejvyšší kontrakt o více než 2 miliardy liber. Žádná jiná ze světových fotbalových lig na takto vysoké kontrakty nedosahuje (Bartošek, 2017).

Za poměrně vysoké částky jsou obchodována televizní práva také v dalších čtyřech nejvýznamnějších evropských ligách (italské Serii A, španělské Primera División, německé Bundeslige a francouzské Ligue 1). Jak vyplývá z grafu č. 8 analyzující příjmy z prodeje domácích vysílacích práv u dvaceti v tomto ohledu nejúspěšnějších lig, o mnoho pozadu za francouzskou nejvyšší soutěží nezůstává ani první turecká fotbalová liga Süper Lig.

Vzhledem k faktu, že ne každé nejvyšší národní ligové soutěže se účastní stejný počet klubů, jsou příjmy v grafu uváděny v průměru na jeden klub. Zajímavou skutečností je také informace o podílu příjmu z prodeje vysílacích práv na celkových příjmech. V Anglii, Španělsku a Itálii tento zdroj představuje více než 40% všech příjmů. V Rusku, Rakousku či Švýcarsku pouze jednotky procent.

Posledním údajem v grafu je procentuální nárůst či pokles příjmů z prodeje vysílacích práv v roce 2017 oproti roku 2016. Z této statistiky je patrné, že ne ve všech zemích příjmy z prodeje televizních práv vzrostly. Naopak k nejvýraznějšímu růstu došlo v nejvyšší izraelské lize (Ligat ha'Al), kde příjmy z prodeje televizních práv vzrostly více než dvojnásobně.

Graf 8: Příjmy z prodeje domácích vysílacích práv v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2017 (upraveno autorem)

Vyjednávání o prodeji televizních práv

Andreff a Bourg (2006) uvádějí, že držitelé práv jsou samotné kluby, častěji však ligové asociace. Ty buď jednájí s televizními společnostmi, nebo využívají služeb zprostředkovatelských agentur. Televize pak produkt v podobě fotbalového zápasu nabízí svým zákazníkům - divákům a inzerentům, kteří prostřednictvím vložené reklamy využívají sportovní přenos k propagaci svých produktů.

Podle Evense, Losifidise a Smitha (2013) je trendem posledních let prodej práv placeným komerčním televizím, které jsou, ve snaze zvyšovat svůj podíl na televizním trhu, ochotny nabídnout více finančních prostředků než televize veřejnoprávní. Tato praxe je patrná také v České republice. Podle slov šéfa LFA Dušana Svobody byla televizní a marketingová práva na fotbalovou ligu do roku 2024 prodána agentuře Pragosport za 150 milionů korun (Mádl, 2018). Ta je následně na vysílání v České republice na Slovensku přeprodala společnosti O2 TV. Součástí smlouvy však podle Nováka (2018) bylo, že jedno utkání z každého kola musí být odvysíláno na volně šířitelném kanálu. O2 TV se na tomto dohodla s veřejnoprávní Českou televizí. Ta však získala až právo čtvrté volby, což v praxi znamená, že společnost O2 TV si z každého ligového kola může jako první vybrat tři libovolná utkání, které odvysílá pouze ona. Z toho je zřejmé, že ty nejatraktivnější fotbalové duely české nejvyšší soutěže budou vysílány pouze na placené televizi.

Podle Peeterse (2009) hraje v průběhu vyjednávání klíčovou roli jeho systém. Popisuje dva základní – *individuální* způsob a *kolektivní* způsob. Individuálním způsobem označuje situaci, kdy kluby samy poskytují práva televizním společnostem, které si zakupují určitý počet utkání. Právo vysílat ligová utkání lze v tomto případě prodat více zájemcům. Může však nastat situace, kdy proti sobě hrají dva kluby, které prodaly práva na svá utkání jinému kupci. V praxi je toto řešeno dohodou, kdy právo vysílat utkání má společnost, která podepsala smlouvu s domácím celkem.

V případě kolektivního vyjednávání jsou kluby zastupovány ligovou asociací, která za všechny týmy v soutěži obchoduje právo vysílat utkání přímo s televizní společností nebo zprostředkovatelskou agenturou. Příjmy z prodeje jsou následně děleny mezi kluby podle dopředu dohodnutého klíče.

Redistribuce příjmů z prodeje televizních práv

System redistribuce příjmů získaných prodejem televizních práv je dle Hejla (2016) napříč Evropou odlišný. Soutěže patřící mezi 5 ekonomicky i sportovně nejvýznamnějších lig využívají tři pilíře (s výjimkou Německa, které má doposud pouze dva).

První a zároveň největší částka je rozdělována stejným dílem mezi všechny kluby soutěže. Cílem této distribuce je zejména zachování rovnosti mezi kluby a s tím související zdravé vyrovnanosti soutěže.

Druhý pilíř je založen na sportovních výsledcích. Výpočet konkrétních sum distribuovaných jednotlivým klubům soutěže je různý. V Anglii jsou zohledněny výsledky pouze z uplynulé sezóny. Ve Francii, Německu a Španělsku jsou sledovány výsledky za posledních pět sezón. V Itálii je pak kalkulace provedena na základě delší historie, přičemž výsledky z posledních pěti sezón mají největší vliv.

Třetí pilíř zohledňuje marketingové ukazatele. V anglické Premier League jde o poměrně jednoduchý systém v podobě počtu odvysílaných utkání (Harris, 2016). Ve francouzské Ligue 1 je zohledněna sledovanost jednotlivých utkání (AFP, 2016). Ve španělské Primera División je větší část z marketingového pilíře rozdělena dle oblíbenosti klubu v celostátním měřítku (měření popularity, počet členů klubu apod.), zbylá třetina je rozdělena s ohledem na návštěvnost stadionů, prodeje permanentek apod. (Marca, 2015). Nejsložitější a nejméně přehledný systém je v Itálii, kde je veřejně neznámým způsobem kalkulován tzv. „supportes index“. Ten sestavují tři různé společnosti na základě veřejného průzkumu, který je zaměřen především na preference italského obyvatelstva vzhledem k jednotlivým fotbalovým klubům (Hejl, 2016). Jediná země, která nevyužívá marketingový pilíř, je Německo, přestože představitelé některých klubů Bundesligy po něm volají (Hejl, 2016).

Tabulka 3: Podíl jednotlivých pilířů pro rozdělování peněz z prodeje TV práv

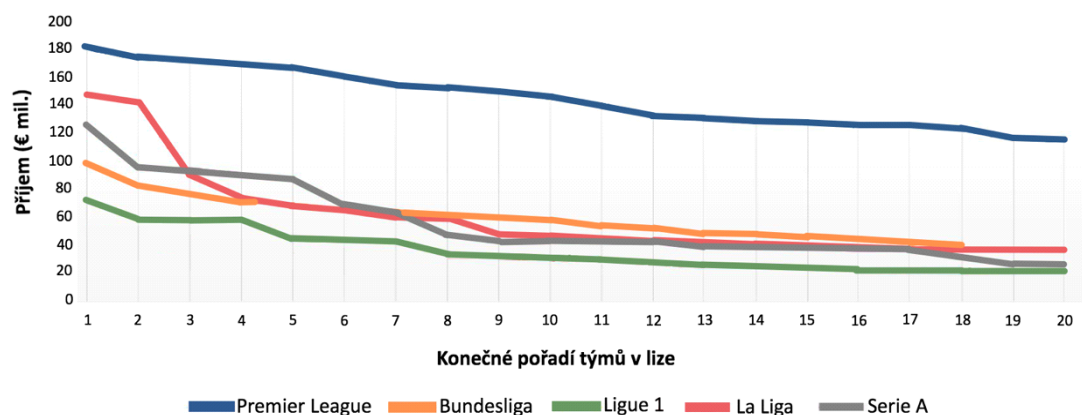
	Premier League	Primera Division	Ligue 1	Serie A	Bundesliga
rovným dílem	50 %	50 %	50 %	40 %	65 %
sportovní výsledky	25 %	25 %	30 %	30 %	35 %
marketingové výsledky	25 %	25 %	20 %	30 %	

Zdroj: Hejl, 2016 (upraveno autorem)

Mnohem důležitějším faktorem pro velikost přidělené částky je cena, za kterou byla práva prodána. Jak bylo naznačeno výše, jednoznačně v tomto dominuje anglická Premier League. Podle Ebnera (2013) představuje celosvětový fenomén, o čemž svědčí i skutečnost, že televizní práva na tuto soutěž byla poskytnuta do 212 zemí, jež reprezentují potenciální publikum o velikosti 4,7 miliard lidí. Výše bylo uvedeno, že v roce 2016 byla se společností Sky a BT uzavřena rekordní smlouva na částku přesahující 5 miliard liber za sezónu. Po odečtení tzv. „solidarity payments“, což jsou prostředky určené nižším soutěžím a „parachute payments“ vyplácené klubům, které v posledních třech letech sestoupily z Premier League, je mezi účastníky anglické nejvyšší soutěže rozdělen zdaleka největší finanční obnos ze všech evropských lig.

Graf 9 názorně vyjadřuje, že i klub, který v sezóně 2015/16 skončil na posledním místě Premier League a z anglických klubů proto obdržel nejnižší částku, dostal více, než všechny ostatní prvoligové kluby v Evropě. S výjimkou Realu Madrid, Barcelony a Juventusu Turín, tedy prvních dvou týmů španělské ligy a vítěze italské Serie A.

Graf 9: Klubové příjmy z prodeje televizních práv v sezóně 2015/16.



Zdroj: Hejl (2016), upraveno autorem

4.1.2 Příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit

Sponzoring či sponzorství je podle Pelsmackera, Guense a Bergha (2003) nástroj komunikace, při kterém sponzor pomáhá sponzorovanému v dosažení jeho obchodních cílů a sponzorovaný umožňuje na oplátku sponzorovi plnit jeho cíle komunikační. Sportovní sponzoring pak představuje specifickou činnost organizace konanou za účelem získání obchodního partnera, který jí bude poskytovat finanční, materiální či jiné prostředky výměnou za určitou protislužbu, nejčastěji ve formě reklamy.

Kromě sponzorů klubů, týmů a soutěže popisuje Čáslavová (2009) také sponzoring jednotlivců a akcí, přičemž rozlišuje exkluzivní sponzorování (spojené s titulem „generální sponzor“), hlavní sponzorování a kooperační sponzorování, kde jsou protivýkony rozděleny na větší počet sponzorů.

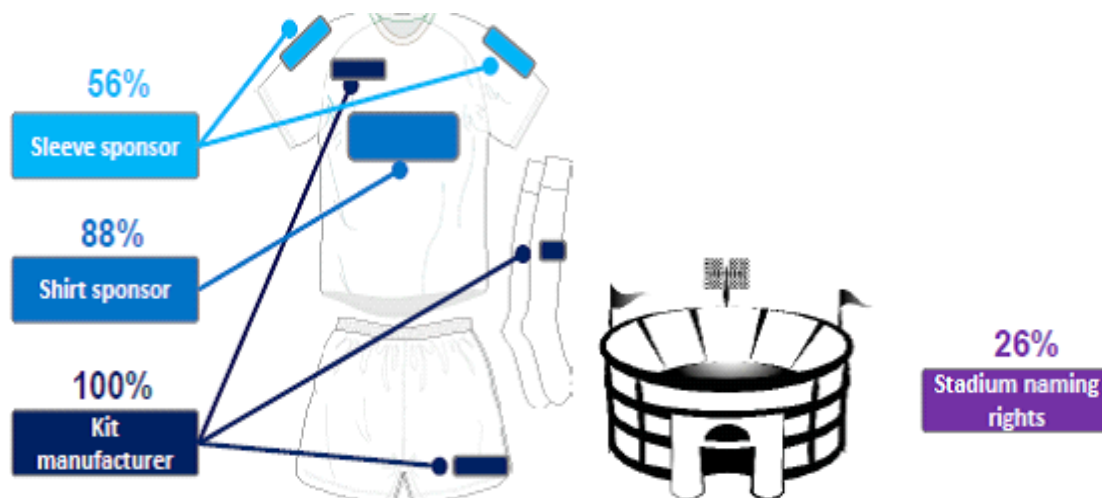
Aby byl sportovní klub úspěšný v získávání významných sponzorů, musí mít dle Novotného (2011) sportovní výsledky, které zvyšují o klub zájem. Jen tak může mít klub širokou fanouškovskou základnu, která se bude projevat vysokou návštěvností domácích zápasů, ale také vysokou sledovaností daného klubu v televizi a dalších médiích.

V prostředí profesionálního fotbalu lze hlavní směry sponzoringu nalézt ve třech oblastech:

- 1) „naming rights“ - právo pojmenovat hmotný či nehmotný majetek
- 2) „kit manufacturer“ – spolupráce s dodavatelem dresů a dalšího vybavení
- 3) „shirt sponsor“ – klasický sponzoring se zaměřením na generálního sponzora

Jednotlivá anglická označení jsou zjednodušující, přesto zahrnují tři nejvýznamnější partnerství mezi sponzory a profesionálními fotbalovými kluby. Kromě generálního sponzora, kterého na přední straně dresu prezentuje 88% prvoligových fotbalových klubů v Evropě, mají pochopitelně kluby ještě další partnery. Některým z nich dávají prostor také na dalších místech dresu (tzv. sleeve sponsor“). Smluvně uzavřenou spolupráci s dodavatelem dresů mají všechny kluby, ale „naming rights“ v podobě pojmenování stadionu jménem sponzora využívá v Evropě jen čtvrtina klubů.

Obrázek 2: Zastoupení jednotlivých forem sponzoringu



Zdroj: UEFA (2017).

Naming rights, na rozdíl od jiných sportovních disciplín, jsou využívána fotbalovými kluby téměř výhradně na pojmenování stadionu. Příjmy z tohoto partnerství jsou v Evropě velmi odlišné a to i v rámci jedné soutěže. Podle Bernardiniho (2017) pojmenování fotbalového stadionu vynáší největší částky klubům v Anglii, přičemž nejvyšší kontrakt (30 milionů liber za rok) uzavřel londýnský Arsenal se společností Emirates.

Vyšší částky než za naming rights zajišťují evropským klubům dohody s dodavateli dresů – *kit manufacturers*. Zejména pro elitní kluby v Evropě tato forma spolupráce představuje vůbec největší podíl sponzorských peněz. Podle Hofera (2017) deset nejoblíbenějších evropských klubů získalo v roce 2017 na těchto příjmech třikrát více, než tomu bylo v roce 2012.

Jak znázorňuje tabulka 4, německá společnost Adidas bude do roku 2024 vyplácet španělskému Realu Madrid ročně 140 milionů eur, což představuje v této oblasti vůbec největší kontrakt na světě (Hofer, 2017). Na částku přes 100 milionů ročně se vyhoupla také smlouva mezi americkou firmou Nike a klubem FC Barcelona. Z tabulky je také patrné, že smlouvy se uzavírají na poměrně dlouhé období a s výjimkou Arsenalu, který od sezóny 2018/19 bude oblékat Adidas, jsou smlouvy uzavřeny na nejméně 5 let.

Tabulka 4: Nejvýznamnější kontrakty evropských fotbalových klubů s dodavateli dresů

klub	dodavatel dresů	platnost smlouvy	roční suma v mil. eur
Real Madrid	Adidas	2024	140
Barcelona	Nike	2026	125
Manchester United	Adidas	2025	83,8
Chelsea	Nike	2032	67,1
Bayern Mnichov	Adidas	2030	60
Arsenal	Puma	2019	33,5
Tottenham Hotspur	Nike	2023	33,5
Liverpool	New balance	2025	31,3
Juventus	Adidas	2022	29,3
Paris Saint-Germain	Nike	2024	29

Zdroj: Handelsblatt (2017).

Celoevropsky nejvýznamnější formou spolupráce v oblasti sponzoringu jsou klasické kontrakty se sponzory, které klub prezentuje na dresu a dalších místech na stadionu. Kromě vizibility jména či loga společnosti zajišťují kluby těmto sponzorům místa ve VIP prostorách, poskytují volné vstupenky, občerstvení, parkování a další služby. Možných forem protiplnění je mnoho a zájemem sponzorů nemusí být vždy jen zviditelnit se prostřednictvím sportovní reklamy. Přesto právě umístění názvu firmy na dres je tou vůbec nejlukrativnější možností, kterou v současnosti evropské profesionální kluby mají.

Následující tabulka 5 prezentuje deset nejvýznamnějších kontraktů mezi profesionálními kluby a sponzory označovanými jako *shirt sponsor*. Až na jednu výjimku se jedná o stejných deset klubů jako v tabulce prezentující nejvýznamnější kontrakty s dodavateli dresů.

Tabulka 5: Nejvýznamnější kontrakty evropských fotbalových klubů se sponzory prezentovanými na dresu

Klub	Sponzor	Platnost smlouvy	Roční suma v mil. Eur
Real Madrid	Fly Emirates	2022	83
Manchester United	Chevrolet	2021	80
Chelsea	Yokohama	2020	60
Barcelona	Rakuten	2021	58
Arsenal	Fly Emirates	2024	56,2
Manchester City	Etihad	2021	40
Tottenham Hotspur	AIA	2022	40
Liverpool	Standard Chartered	2019	40
Bayern Mnichov	Deutsche Telekom	2023	33,4
Paris Saint-Germain	Fly Emirates	2019	32

Zdroj: Insidesport (2018).

Příjmy z ostatních komerčních aktivit

Sponzoring zaujímá mezi komerčními aktivitami profesionálních fotbalových klubů výsadní postavení, vedle něj ovšem do této oblasti patří řada dalších položek.

Okoronkwo (2015) mezi ně řadí následující skupinu příjmů:

- merchandising
- prodeje licencí
- catering a hospitality program
- prohlídky stadionu a muzeí
- mezinárodní turné
- ostatní příjmy

Nejvýznamnějším příjmem z výše uvedených je právě prodej merchandisingu, tedy předmětů s klubovou tematikou. Zejména pro elitní kluby představující globální značku na světovém trhu jsou zisky z merchandisingu podstatnou položkou, a proto prodej těchto produktů podporují řadou svých marketingových aktivit. Mezi ty patří například série přátelských utkání v Asii či Severní Americe. Podle Liua (2011) je smyslem sportovního merchandisingu přesvědčit fanoušky z celého světa, že identifikace s klubem prostřednictvím symbolů je důležitá.

Nejdůležitější položkou klubového merchandisingu je dres se jmenovkou některého z hráčů. V médiích lze nalézt zprávy o tom, že výlohy za nákup hvězdného hráče dokáže prodej dresů s jeho jménem pokrýt či dokonce převýšit. Srivastava (2015) však tyto domněnky vyvrací a tvrdí, že prodej dresu sebevětší hvězdy nepokryje ani její roční plat. Dokládá to analýzou ze španělského klubu Real Madrid, který v roce 2012 prodal vůbec největší množství dresů za rok v historii klubu (1,6 milionů ks) a to zejména díky oblíbené portugalské hvězdy Cristiana Ronalda. Cena jednoho dresu se pohybuje mezi 40 a 70 eury, většina z této sumy však jde zprostředkovatelům a zejména pak výrobcům dresu, jak bylo popsáno výše. Podle Srivastavy činí zisk klubu z prodeje jednoho dresu kvalifikovaným odhadem 12 eur a zisk celkem tedy 19,2 milionů eur. Mzda Cristiana Ronalda ve stejném období byla vyšší, navíc představa, že se prodaly dresy pouze s jeho jménem, a nikoliv dalších hráčů madridského celku, je iluzorní.

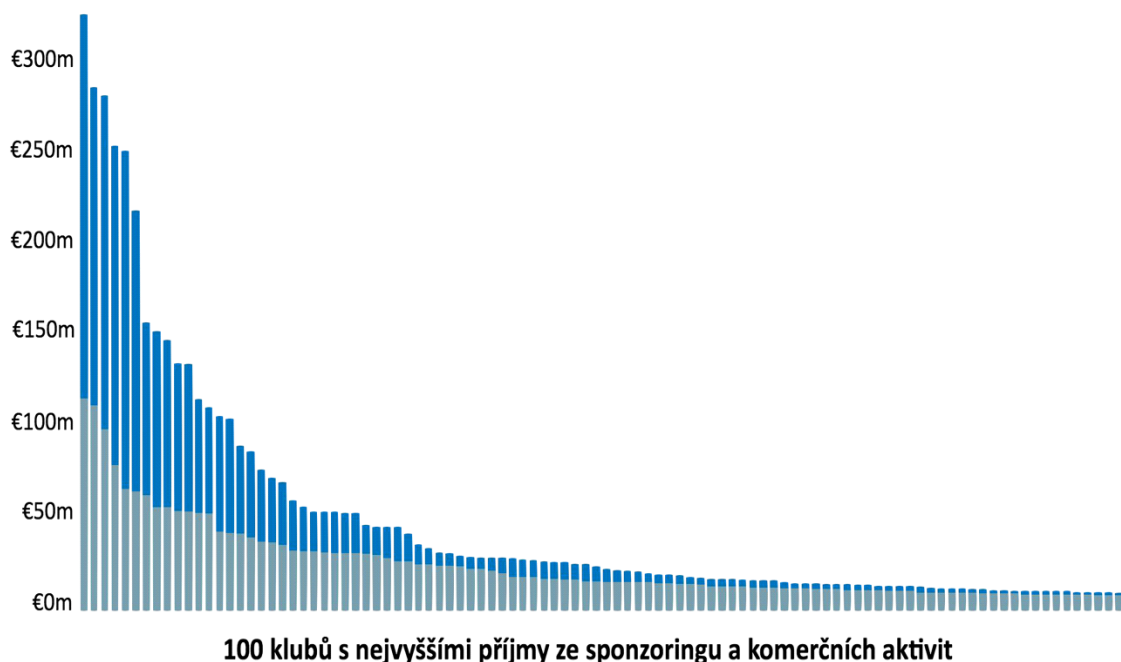
Je však třeba připomenout, že marketingová hodnota hráče není vyjádřena jenom množstvím prodaných dresů s jeho jménem. Nákup hvězdného hráče zvyšuje zájem sponzorů, fanoušků a také televizních společností. Příkladem může být znovu Cristiano Ronaldo a jeho přestup do Juventusu Turín v roce 2018. Podle Paličky (2018) se marketingová hodnota tohoto přestupu počítá na miliardy.

Podle Bartoška (2017) příjmy z merchandisingu v méně atraktivních klubech a soutěžích, včetně té české, nepředstavují zásadní zdroj financí. České kluby sice nabízejí poměrně širokou škálu výrobků, ale jejich prodej je ve srovnání s kluby top 5 nejvýznamnějších lig zanedbatelný i co se podílu na příjmech týče.

Souhrnná statistika

Příjmy ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit jsou finančním zdrojem, jehož objem v posledních letech skokově roste. Typické je to zejména pro nejpůvodnější fotbalové kluby. Podle reportu UEFA (2019) dvanáctka klubů s nejvyššími příjmy z komerčních aktivit (včetně sponzoringu) měla dohromady v roce 2008 z této oblasti 805 milionů eur, což představovalo 22% z celkové sumy ve výši 3,66 miliard eur. V roce 2017 už činily příjmy elitní dvanáctky 1,617 miliard eur a podíl 39% (z celkové sumy 4,15 mld. eur). Polarizaci příjmů ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit názorně prezentuje graf 10. Světle modrou je znázorněna velikost příjmů ze sponzoringu a komerčních aktivit v roce 2008, tmavě modrou pak přírůstek mezi lety 2008-2017.

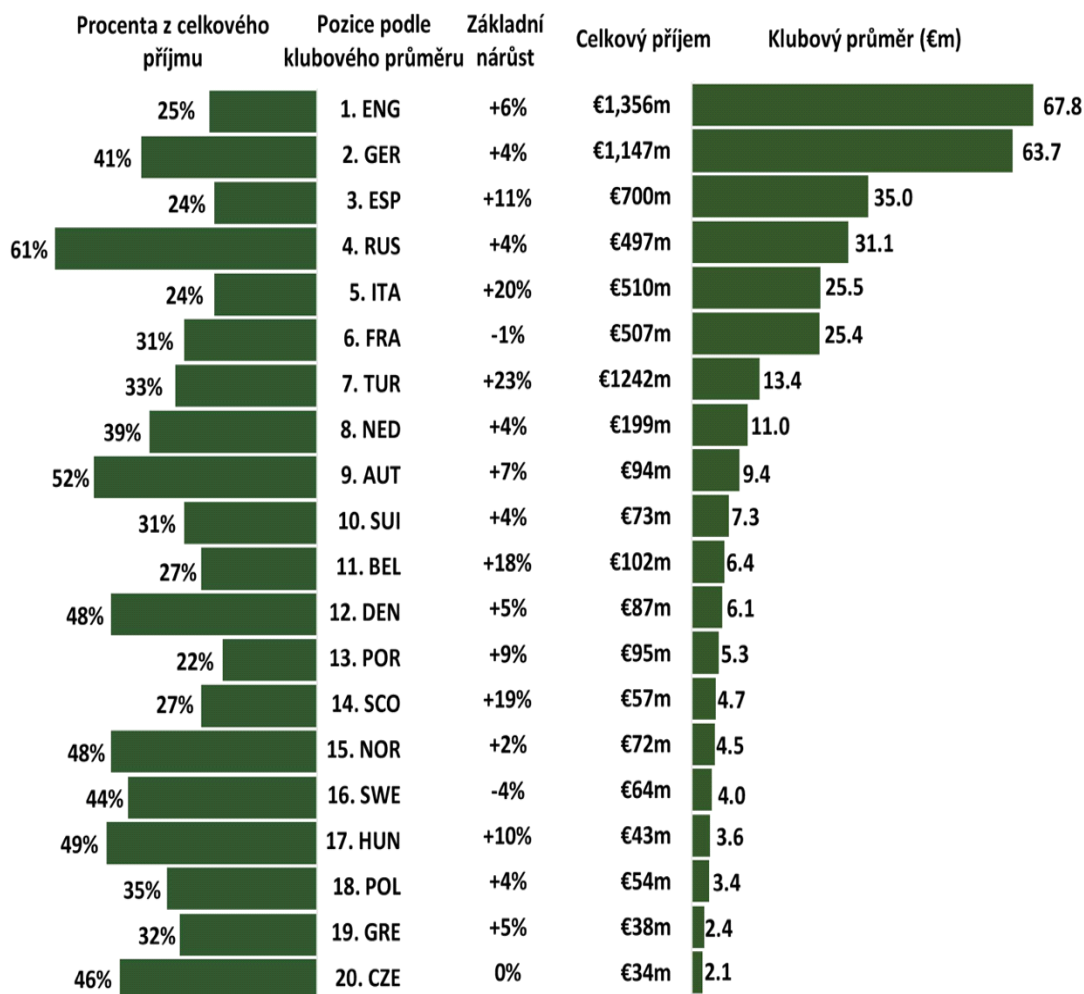
Graf 10: Polarizace příjmů ze sponzoringu a komerčních aktivit v letech 2008 a 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Ze statistiky vyplývá, že nejvýznamnější sponzoři, kteří jsou ochotni investovat vysoké částky v milionech eur, jsou přitahováni téměř výhradně špičkovými evropskými kluby. Zatímco prvních 12 klubů získalo 39% sponzorských příjmů, dalších více než 700 prvoligových evropských klubů se podělilo o zbývajících 61%.

Graf 11: Příjmy z prodeje sponzoringu a ostatních komerčních aktivit v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Graf 11 podrobněji analyzuje dvacet ligových soutěží, které v přepočtu na klub byly schopny z komerčních práv generovat nejvíce finančních prostředků. Podobně jako u příjmů z prodeje televizních práv vévodí grafu Premier League. Její náskok na druhou Bundesligu však není nijak závratný. Německé kluby jsou schopny v příjmech ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit anglickým konkurovat. Odstup za anglickou a německou nejvyšší soutěží je však propastný. V prezentované dvacítky nejúspěšnějších soutěží samy tyto dvě ligy získaly 43% všech komerčních příjmů (UEFA, 2019).

Do první pětky nejúspěšnějších ligových soutěží se dostala poněkud překvapivě ruská Premier Liga. Zde je však třeba zvážit, nakolik lze příjmy klubů této soutěže označit za sponzorské či komerční. Hranice mezi sponzoringem, dárcovstvím a mecenášstvím není legislativně zcela vyjasněná a je zřejmé, že řada klubů (nejen v Rusku) je závislá na financování majitelů klubu.

Pouze ve dvou ligových soutěžích z dvacítky prezentovaných příjmy z komerčních aktivit oproti roku 2016 poklesly (v České republice zůstaly beze změny). V dalších evropských ligách (mimo tuto dvacítku) je však situace horší. Podle reportu UEFA (2019) komerční příjmy vzrostly jen přibližně dvěma třetinám soutěží. Nejhorší čísla zaznamenaly zejména ligy na východě Evropy, přičemž Albánie, Ázerbájdžán, Bosna a Hercegovina a Makedonie vykázaly dokonce dvojciferné snížení komerčních příjmů.

Komerční příjmy, zejména v podobě sponzoringu, jsou nejvýznamnějším zdrojem financí většiny ligových soutěží v Evropě, včetně té české. Podle Bartoška (2017) však nejde vysoký podíl příjmů ze sponzoringu v české nejvyšší soutěži interpretovat tak, že tuzemské i zahraniční společnosti mají velký zájem o partnerství s fotbalovými kluby. České prvoligové celky mají problémy uzavírat dlouhodobé kontrakty s generálními partnery a relativně často je mění. Musí se tak spoléhat na větší počet menších, spíše lokálních firem.

Na závěr je nutno dodat, že nejen mezi ligovými soutěžemi, ale také mezi kluby jedné soutěže jsou komerční příjmy velmi rozdílné, neboť sponzorské a další obchodní smlouvy kluby uzavírají individuálně, téměř výhradně bez součinnosti ligových asociací. Není tak například překvapením, že relativně vysoký průměr komerčních příjmů na jeden německý klub (63,7 milionů eur) je silně ovlivněn zejména komerčními příjmy Bayernu Mnichov, které ve sledovaném roce dosáhly částky 348,7 milionů eur, druhé nejvyšší v Evropě, hned za klubem Real Madrid (Deloitte, 2019).

Příklady velké nevyrovnanosti v komerčních příjmech mezi kluby jedné soutěže je možné nalézt téměř v každé evropské lize, navíc tyto disproporce mají tendenci se zvyšovat. Na rozdíl od příjmů z prodeje televizních práv, kde ligové asociace mohou ovlivnit způsob jejich distribuce, nelze stále se rozevírající „příjmové nůžky“ v komerční sféře snadno řešit regulacemi.

4.1.3 Příjmy z prodeje vstupenek

Do této kategorie příjmů jsou zahrnuty jak vstupenky na jednotlivá utkání, tak permanentky na celou sezónu. Nákup vstupenek představuje platbu za produkt nabízený klubem. Poptávka po tomto produktu je ovlivňována řadou faktorů. Simmons (2006) považuje za nejdůležitější cenu vstupenek, reálný důchod obyvatel, cenu a dostupnost substitutů a velikost trhu (počet obyvatel v místě). Za specifické faktory pak považuje vliv počasí, aktuální výkonnost týmu, atraktivitu soupeře a důležitost utkání. Někteří autoři (Pawlovski a Anders, 2012; Pawlovski a Nalbantis, 2015; Leeds a Von Allmen, 2016) dodávají také vyrovnanosti soupeře a s tím spojenou nejistotu výsledku utkání.

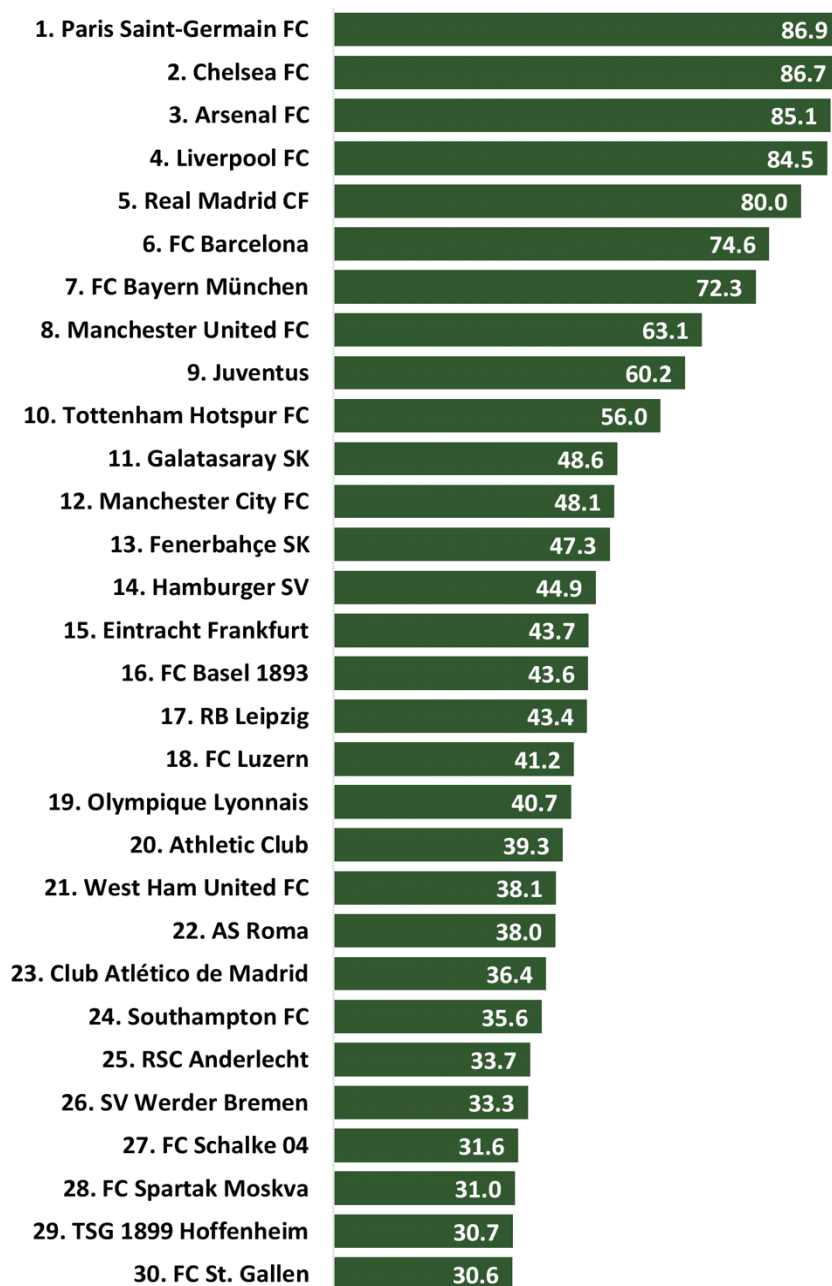
Samotné příjmy jsou pak ovlivněny cenou vstupenek, počtem domácích zápasů, návštěvností a vybaveností stadionu. Ideálně se tyto faktory sešly u klubu FC Barcelona, který měl v sezóně 2017/18 vůbec nejvyšší příjmy ze vstupného (Deloitte, 2019). Tento španělský klub přitom nemá nejvyšší ceny vstupného ani nejvyšší návštěvnost.

Tou se dlouhodobě při domácích zápasech podle společnosti Deloitte (2019) pyšní Borussia Dortmund. Návštěvnost na stadionu Signal Iduna Park dosahuje téměř 100 % při kapacitě hlediště 83.000 diváků. Přesto příjmy ze vstupného zdaleka nedosahují na příjmy klubu ze Španělska. Důvodem je v tomto případě relativně nízká cena vstupenek.

Nejvyšší průměrné příjmy z jednoho prodaného místa na stadionu měl v sezóně 2016/17 francouzský klub Paris Saint-Germain. Hodnota 86,9 eur představuje průměrnou cenu na jedno ligové utkání, přičemž v potaz byly brány všechny cenové úrovně vstupenek včetně prémiových míst. Pořadí nejlepší třicítky evropských klubů prezentuje graf 12.

Graf 12: Příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2016/17

30 klubů s nejvyššími příjmy z prodeje vstupenek v průměru na jedno utkání (€)

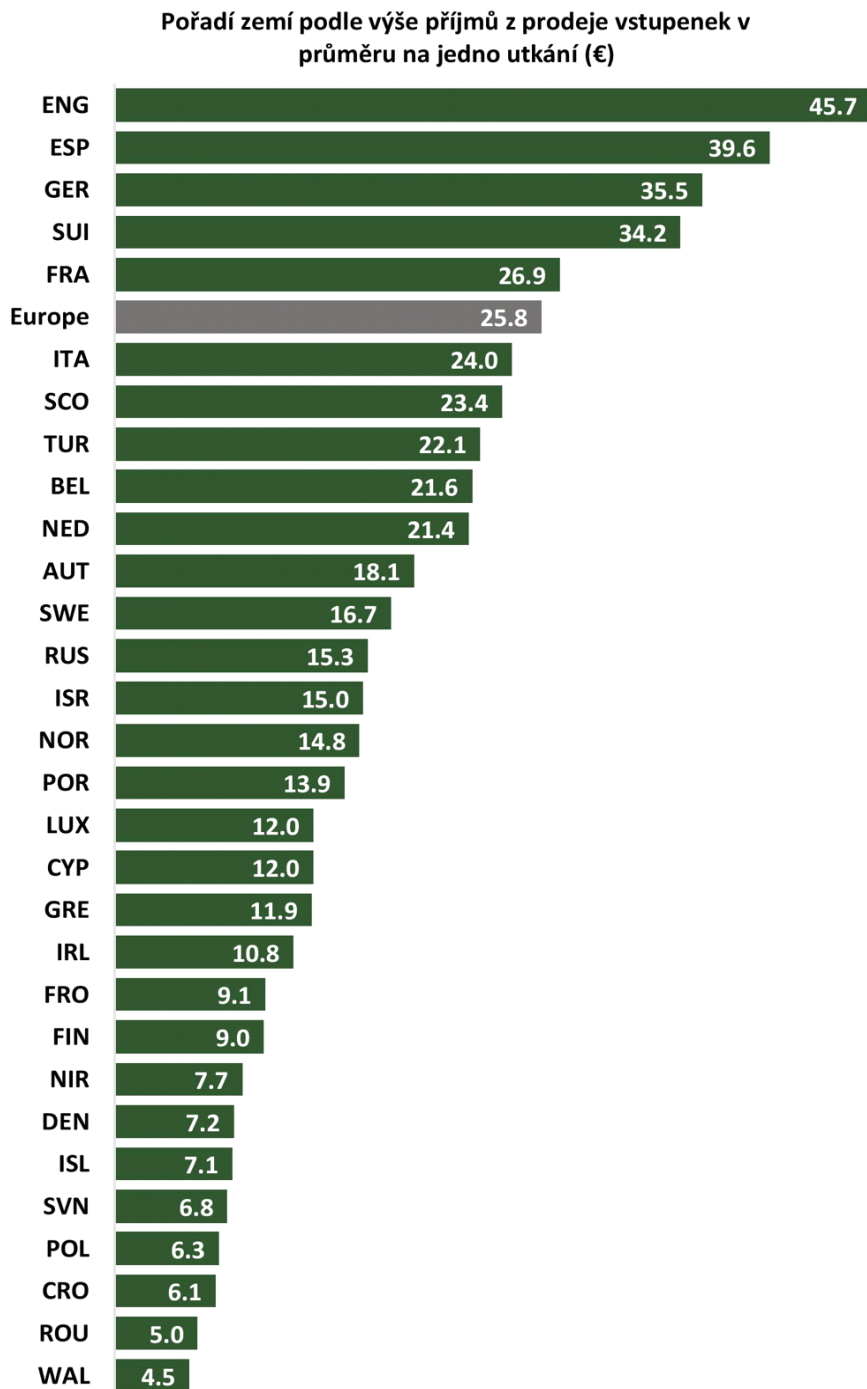


Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Výsledky dokládají pozitivní dopad výstavby a rekonstrukce stadionů na zvýšení příjmů ze vstupného, ale také na celkovou diverzifikaci veškerých příjmů. Nové stadiony mohou přinést vysoké výnosy, o čemž svědčí skutečnost, že polovina z dvanácti nejúspěšnějších klubů (co do velikosti průměrných příjmů ze vstupného) hraje svá utkání na nově vystavených moderních stadionech (Arsenal, Bayern Mnichov, Galatasaray Istanbul, Manchester City, West Ham United a Juventus). Ostatní kluby v horní polovině seznamu těžily buď z rekonstrukce stadionu (např. Liverpool) či jeho modernizace (PSG, Real Madrid, Atletico Madrid, FC Luzern, Spartak Moskva), které přinesly dodatečné příjmy z prémiových míst, VIP prostor a skyboxů. (UEFA, 2019).

Obdobnou statistiku poskytuje následující graf 13, kde jsou příjmy z jednoho prodaného místa zprůměrovány pro celou ligovou soutěž. V anglické Premier League činila podle UEFA (2019) průměrná cena vstupenky v sezóně 2016/17 více než 45 eur. O rok dříve tomu bylo dokonce přes 50 eur (UEFA, 2017), ale kvůli devalvaci libry spojené s procesem ukončení členství Británie v Evropské unii hodnota v eurech klesla. Česká republika se s průměrným výnosem z jedné prodané vstupenky v hodnotě 4,4 eur jen těsně nedostala do první třicítky ligových soutěží seřazených podle tohoto kritéria.

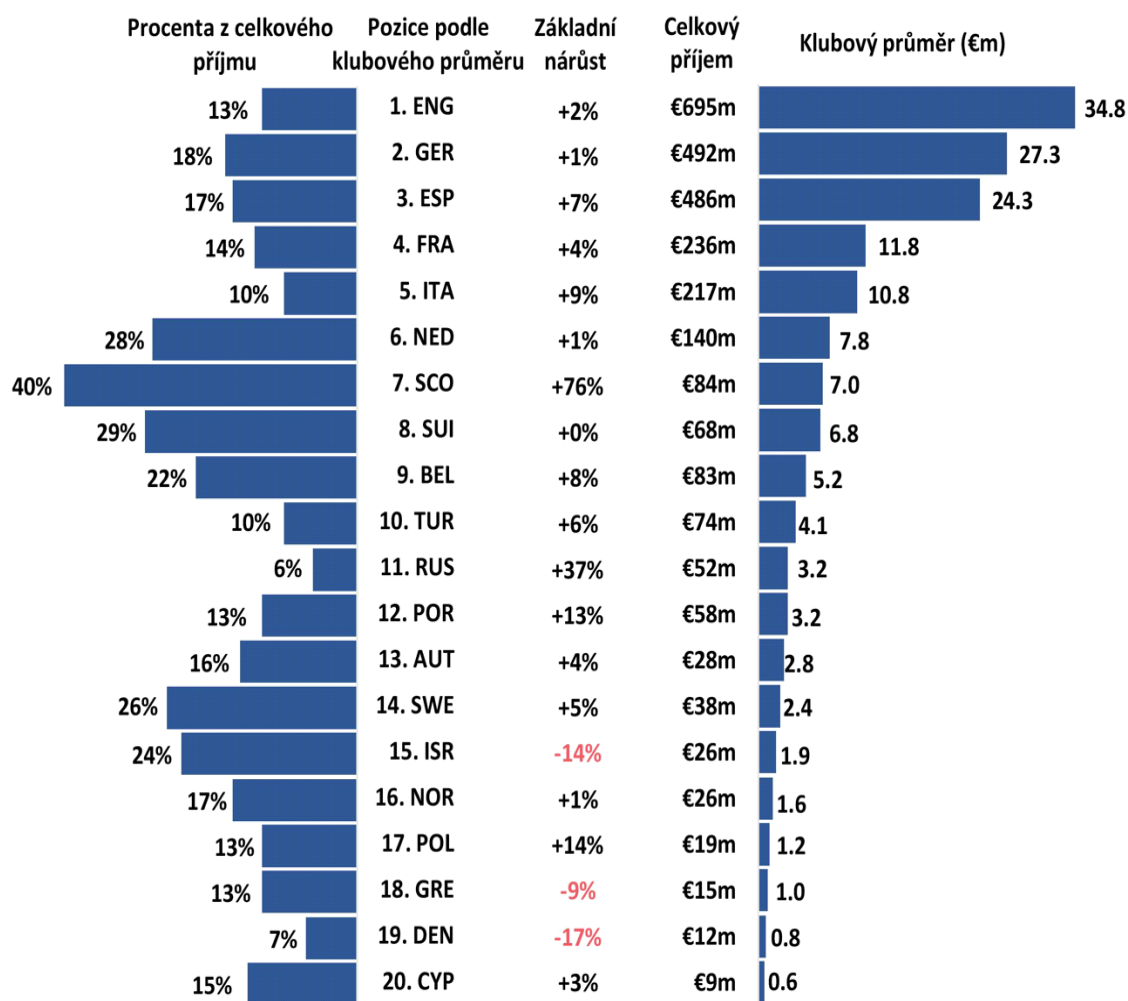
Graf 13: Průměrné příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2016/17



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Závěrečná analýza týkající se příjmů z prodeje vstupenek prezentuje po vzoru předchozích analýz 20 ligových soutěží, které průměrně na jeden klub generovaly nejvyšší příjmy. Pořadí vévodí opět top 5 sportovně i ekonomicky nejvýznamnějších ligových soutěží. Kluby anglické Premier League vydělaly v roce 2017 na vstupenkách dohromady 695 milionů eur, což průměrně na klub činí 34,8 milionů eur. Zajímavostí je, že anglické kluby utržily průměrně na vstupném 3x více než kluby francouzské Ligue 1 či italské Serie A.

Graf 14: Příjmy z prodeje vstupenek v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem).

Nejvyšší podíl na celkových příjmech tvořil prodej vstupenek ve Skotsku (40%). Skotská nejvyšší soutěž Scottish Premiership zaznamenala rekord také v procentuálním nárůstu příjmů z prodeje vstupenek (76%). Tento skok byl způsoben zejména návratem klubu Glasgow Rangers zpět do nejvyšší soutěže. Velké zvýšení příjmů z prodeje vstupenek je patrné také v ruské Premier Lize (37%). Zde se dostavil efekt nově vystavených či zmodernizovaných stadionů pro MS ve fotbale 2018. Naopak pokles příjmů z prodeje vstupenek je patrný v dánské Superlige, řecké Superlige a izraelské Ligat ha'Al. Izrael sice geograficky náleží do Asie, ale s Evropou ji pojí kulturní a politické důvody a proto kluby této soutěže hrají pod hlavičkou UEFA a bojují o účast v evropských pohárech (Bleacher, 2011).

Mimo prezentovanou dvacítku ligových soutěží figuruje dalších 34 lig, kde většinou příjmy ze vstupného nepředstavovaly ani 10% všech příjmů. To bylo typické také pro českou nejvyšší soutěž, kde se vstupné v sezóně 2016/17 (pod názvem ePojisteni.cz liga) podílelo na veškerých příjmech 7% (UEFA, 2019). Průměrná návštěvnost na stadionech byla v této sezóně 4906 diváků. O rok později (Het Liga) navštívilo jeden zápas průměrně 6016 lidí a v sezóně 2018/19 (Fortuna liga) 6220, což bylo v tomto tisíciletí nejvíce (iDnes.cz, 2019). Nejvyšší průměrné návštěvy Fortuna ligy podle stejné statistiky dosáhly pražské kluby Slavia (10439) a Sparta (10146). To by podporovalo tvrzení Simmonse (2006) o tom, že důležitými faktory pro návštěvnost je počet obyvatel ve městě (sídle klubu) a reálný důchod obyvatel. Na druhou stranu nejnižší návštěvnost domácích utkání a také nejnižší příjmy z prodeje vstupenek měl také klub z hlavního města – Dukla Praha (3807 diváků na zápas). Relativně vysoké hodnoty průměrných návštěv na domácích utkáních Slavie a Sparty jsou tak dány spíše dlouhodobou nekontroverzní historií klubu a početnou fanouškovskou základnou. Tyto dva nejslavnější české kluby dlouhodobě hrají o přední příčky soutěže a jsou pravidelnými účastníky evropských pohárů. V sezóně 2018/19 navíc vydaly za nákupy hráčů historicky rekordní částky, což pravděpodobně ještě zvýšilo divácký zájem a pomohlo k diváckému rekordu této sezóny.

Příjmy ze vstupného však netvoří pouze prodané vstupenky na ligová utkání. Významným příspěvkem jsou také pohárová utkání a to zejména utkání Ligy mistrů či Evropské ligy.

4.1.4 Příjmy od UEFA

Příjmy od organizace UEFA jsou tvořeny zejména převody peněz za účast a výsledky v evropských soutěžích – Lize mistrů (UEFA Champions League) a Evropské lize (UEFA Europa League). Nicméně i kluby, které se do evropských soutěží přes kvalifikační kola neprobojovaly, získávají finanční prostředky označované jako „solidarity payments“. Jedná se o platby, jejichž cílem je udržet konkurenceschopnost těchto klubů na evropské scéně, aby mohly případně v dalším období znovu bojovat o účast v evropských pohárech.

Příjmy za účast v soutěžích UEFA, zejména pak Lize mistrů, dosahují vysokých hodnot a zejména v ekonomicky slabších soutěžích představují tyto částky procentuálně významné podíly rozpočtu. Kluby účastníci se evropských soutěží mohou po získání těchto prostředků uskutečnit nákupy kvalitních hráčů (často ze stejné soutěže), čímž zvyšují svoji sportovní výkonnost a oslabují konkurenci. Výkonnostní rozdíly mezi kluby stejné soutěže proto rostou a vyrovnanost spolu s atraktivitou soutěží dlouhodobě klesá (Goossens, 2005; Michie a Oughton, 2004; Dejonghe a Van Opstal, 2010). UEFA se s tímto negativním trendem snaží dlouhodobě bojovat a jedním z opatření bylo i zavedení pravidla Finanční fair play (viz kapitola 2.2.4). Podle studie Plumleyho, Ramchandaniho a Wilsona (2018) to však viditelný efekt nepřineslo. Důvodem jsou také stále rostoucí platby od UEFA, které jsou adresovány úspěšným a bohatým klubům a jež je činí ještě bohatšími.

Odměna za účast v Lize mistrů se skládá ze tří částí. První část tvoří fixní bonus za postup do samotné soutěže. Jedná se o částku, kterou mají garantovanou všichni účastníci, bez ohledu na výsledky, kterých v Lize mistrů dosáhnou. Fixní bonus v sezóně 2016/17 činil 12,7 milionů eur, tedy více než 300 milionů českých korun. Druhá část je

závislá na výsledcích týmů, a to jak v základní skupině (za vítězství 1,7 milionů eur, za remízu 0,5 milionů eur plus odměny za umístění ve skupině), tak vyřazovací části soutěže. Poslední složkou je tzv. „market pool“, jehož výše je vypočtena na základě národního podílu na nákupu televizních práv na vysílání Ligy mistrů (Total Sportek, 2018). Zjednodušeně řečeno, kluby ze zemí, které zaplatily za tato práva více, inkasují také více z této pohyblivé složky. Konkrétní částky, které inkasovaly kluby účastníci se Ligy mistrů v sezóně 2016/17 shrnuje tabulka 6.

Tabulka 6: Distribuce odměn za účast v Lize mistrů v sezóně 2016/17.

	Předkola	Skupinová fáze (tis. €)			Vyřazovací fáze (tis. €)				Celkem (tis. €)
		Fixní bonus	Výkon. bonus	Market pool	Osmifinále	Čtvrtfinále	Semifinále	Finále	
Skupina A	PFC Ludogorets 1945	2000	12700	1500	2552				18752
	Paris Saint-Germain	-	12700	6681	29932	6000			55313
	Arsenal FC	-	12700	7908	37965	6000			64573
	FC Basel 1893	-	12700	1000	2568				16268
Skupina B	Besiktas JK	-	12700	3727	17368				33795
	FC Dynamo Kyiv	-	12700	2727	3255				18682
	SSC Napoli	-	12700	6181	41128	6000			66009
	SL Benfica	-	12700	4454	5386	6000			28540
Skupina C	VfL Borussia Mönchenglabach	2000	12700	2727	9176				26603
	FC Barcelona	-	12700	8635	26012	6000	6500		59847
	Celtic FC	2000	12700	1500	15540				31740
	Machester United FC	2000	12700	4954	24550	6000			50204
Skupina D	Club Atlético de Madrid	-	12700	8635	19280	6000	6500	7500	60615
	FC Bayern München	-	12700	6908	22654	6000	6500		54762
	FC Rostov	2000	12700	2727	3021				20448
	PSV Eindhoven	-	12700	1000	9286				22986
Skupina E	AS Monaco FC	2000	12700	6181	23804	6000	6500	7500	64685
	Bayer 04 Leverkusen	-	12700	5454	14439	6000			38593
	PFC CSKA Moskva	-	12700	1500	3699				17899
	Tottenham Hotspur FC	-	12700	3954	26626				43280
Skupina F	Borussia Dortmund	-	12700	7908	19717	6000	6500		52825
	Real Madrid FC	-	12700	6681	26170	6000	6500	7500	81051
	Sporting Clube de Portugal	-	12700	1727	3753				18180
	Legia Warszawa SA	2000	12700	2227	10301				27228
Skupina G	F.C. Kobenhavn	2000	12700	4954	14444				34098
	Club Brugge KV	-	12700	-	4347				17047
	Leicester City FC	-	12700	7408	49073	6000	6500		81681
	FC Porto	2000	12700	6181	3849	6000			30730
Skupina H	Sevilla FC	-	12700	6181	7999	6000			32880
	Olympique Lyonnais	-	12700	4454	21459				38613
	GNK Dinamo	2000	12700	-	2282				16982
	Juventus Football Club	-	12700	7908	58826	6000	6500	7500	110434

Zdroj: UEFA (2018), upraveno autorem

Z tabulky je patrné, že největší odměnu inkasoval Juventus Turín, a to právě díky největší částce z market poolu. Více než vítěz Ligy mistrů (Real Madrid) získal také anglický Leicester. Bez bodu zůstaly ve skupinách kluby Dinamo Záhřeb a Club Brugge, přesto si díky navýšení fixní částky o market pool přišly oba přibližně na 17 milionů eur. Market pool významně ovlivnil také příjmy dalších klubů. Není bez zajímavosti, že hned ve čtyřech z osmi skupin vydělal postoupivší klub méně, než klub, který byl po základní skupině z Ligy mistrů vyřazen (Benfica inkasovala méně než Besiktas, Leverkusen méně než Tottenham, Porto méně než Kodaň a Sevilla méně než Lyon. Všechny uvedené vyřazené kluby navíc měly možnost dále pokračovat v Evropské lize, kde generovaly další příjmy, jak ilustruje tabulka 7.

Tabulka 7: Distribuce odměn za účast v Evropské lize v sezóně 2016/17.

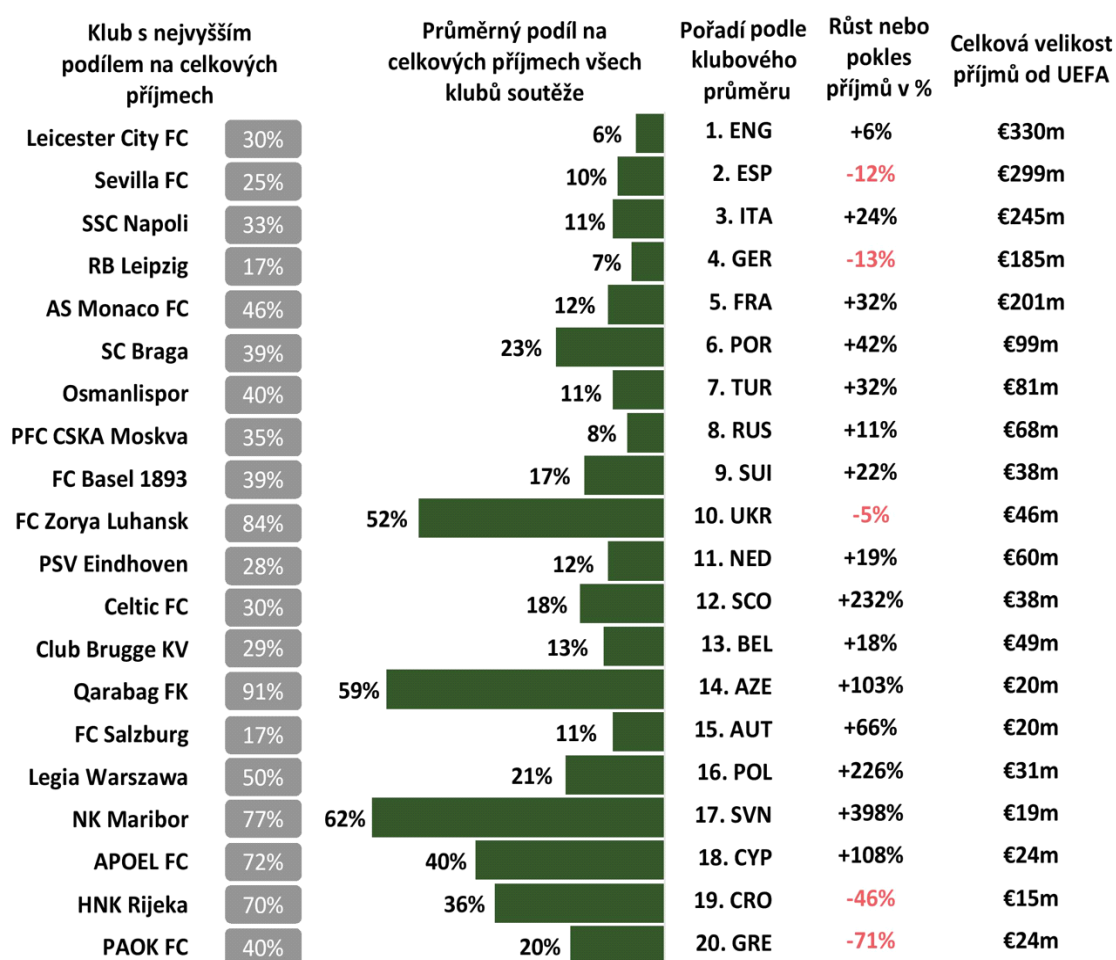
	Skupinová fáze (tis. €)			Vyřazovací fáze (tis. €)					Celkem (tis. €)	
	Fixní bonus	Výkon. bonus	Market pool	Šestnáctifinále	Osmifinále	Čtvrtfinále	Semifinále	Finále		
Skupina A	Fenerbahce SK	2600	2324	5391	500				10815	
	Feyenoord	2600	922	1856					5378	
	Macnchester United FC	2600	1904	29649	500	750	1000	1600	6500	44503
	FC Zorya Luhansk	2600	240	900					3740	
Skupina B	FC Astana	2600	641	438					3679	
	BSC Young Boyz	2600	1042	715					4357	
	Olympiacos FC	2600	1342	2416	500	750			7608	
	APOEL FC	2600	2204	629	500	750			6683	
Skupina C	FC Qäläbä	2600	-	300					2900	
	1. FSV Mainz 05	2600	1162	6927					10689	
	AS Saint-Étienne	2600	2163	8204	500				13467	
	RSC Anderlecht	2600	1743	754	500	750	1000		7347	
Skupina D	Football Club Zenit	2600	2605	2436	500				8141	
	AZ	2600	1342	1856	500				6298	
	Dundalk FC	2600	521	583					3704	
	Maccabi Tel-Aviv FC	2600	922	438					3960	
Skupina E	FK Austria Wien	2600	641	829					4070	
	FC Viktoria Plzeň	2600	761	466					3827	
	AS Roma	2600	2163	8202	500	750			14215	
	FC Astra	2600	1342	1332	500				5774	
Skupina F	Athletic Club	2600	1623	4797	500				9520	
	SK Rapid Wien	2600	761	829					4190	
	KRC Genk	2600	2204	754	500	750	1000		7808	
	US Sassuolo Calcio	2600	641	4764					8005	
Skupina G	AFC Ajax	2600	2444	3801	500	750	1000	1600	3500	16169
	Standard Lutych	2600	881	748					4229	
	RC Celta de Vigo	2600	1462	9085	500	750	1000	1600	16997	
	Panathinaikos FC	2600	120	1640					4360	
Skupina H	KAA Gent	2600	1342	677	500	750			5869	
	Konyaspor	2600	120	4754					7474	
	FC Shakhtar Donetsk	2600	3006	1303	500				7409	
	SC Braga	2600	761	2197					5558	
Skupina I	FC Schalke 04	2600	2605	10281	500	750	1000		17736	
	FC Salzburg	2600	922	953					4475	
	FC Krasnodar	2600	1222	2152	500	750			7224	
	OGC Nice	2600	802	7216					10618	
Skupina J	ACF Fiorentina	2600	2324	6040	500				11464	
	FK Karabach	2600	922	302					3824	
	FC Slovan Liberec	2600	521	466					3587	
	PAOK FC	2600	1623	1928	500				6651	
Skupina K	AC Sparta Praha	2600	2204	539	500				5843	
	F.C. Internazionale Milano	2600	802	4764					8166	
	Hapoel Beer-Sheva FC	2600	1342	479	500				4921	
	Southampton	2600	1042	11558					15200	
Skupina L	FC Zürich	2600	761	854					4215	
	Osmanlispor	2600	1923	5391	500				10414	
	FC Steaua Bucurešť	2600	761	1101					4462	
	Villarreal CF	2600	1462	4797	500				9359	
Kluby z LM	PFC Ludogorets 1945			103	500				603	
	Besiktas JK			3873	500	750	1000		6123	
	VfL Borussia Mönchenglabach			1749	500	750			2999	
	FC Rostov			374	500	750			1624	
	Tottenham Hotspur FC			1876	500				2376	
	Legia Warszawa SA			288	500				788	
	F.C. Kodaň			639	500	750			1889	
Olympique Lyonnais			6008	500	750	1000	1600	9858		

Zdroj: UEFA (2018), upraveno autorem

Odměny za účast v Evropské lize jsou znatelně menší, než v Lize mistrů. Fixní částka za postup do soutěže činila v sezóně 2016/17 2,6 milionů eur. Za výhru v základní skupině kluby inkasovaly 401 tisíc eur, za remízu 120 tisíc eur. Další odměny plynuly klubům za umístění ve skupině (600 tisíc eur za první místo ve skupině, 300 tisíc eur za druhé místo) a za postup ve vyřazovací části soutěže. Největší objem prostředků získaly kluby opět z marketingového podílu (market pool). U anglických, italských, francouzských a německých klubů tato částka představovala většinu všech příjmů. Vůbec nejvíc inkasoval z market poolu Manchester United (téměř 30 milionů eur z celkových 44,5 milionů eur).

Graf 15 prezentuje analýzu příjmů od organizace UEFA ve dvaceti nejvýznamnějších evropských fotbalových ligách. Jak bylo popsáno výše, mezi tyto příjmy patří jak odměny za účast v Lize mistrů a Evropské lize, tak také solidární příspěvky (solidarity payments) určené klubům, které se do těchto soutěží neprobojovaly.

Graf 15: Příjmy od organizace UEFA v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

V absolutním součtu příjmů od organizace UEFA obdržely nejvíce opět kluby z ekonomicky i sportovně nejvýznamnějších lig - anglické Premier League, španělské Primera División, italské Serie A, německé Bundesligy a francouzské Ligue 1. Pro kluby z těchto top 5 evropských lig však tyto příjmy nepředstavují zásadní finanční zdroje. Pohybují se průměrně od 6% do 12% na jeden klub soutěže. Slovíčko „průměrně“ je zde

ale podstatné, protože při hlubší analýze si lze povšimnout, že i v těchto bohatých soutěžích se najdou kluby, pro které příjmy od UEFA představují zásadní položku rozpočtu. Příkladem může být francouzské AS Monaco. To se v roce 2017 probojovalo až do semifinále Ligy mistrů a příjmy zde získané tvořily téměř polovinu všech dosažených příjmů (46%).

Z analýzy vyplývá, že pro ukrajinskou nejvyšší soutěž (Premjer-liha), chorvatskou (hrvatska nogometna liga) a ázerbajdžánskou (Premyer Liqası) představovaly příjmy od organizace UEFA většinu všech příjmů. Pro vítěze ázerbajdžánské první ligy FK Karabach dokonce příjmy od UEFA představovaly závratných 91 % všech dosažených příjmů v roce 2017. K tomu mu stačila „jen“ účast v základní skupině Evropské ligy.

Obecně platí, že čím méně ekonomicky vyspělá soutěž je, tím větší podíl představují příjmy od UEFA. Patrné je to zejména u zemí mimo prezentovanou dvacítku nejúspěšnějších lig. Zde hrají významnou roli už i solidární příspěvky, přestože ty jsou řádově nižší než odměny za účast v pohárech. Solidární příspěvky jsou chápány jako jakési „bolestné“, které UEFA vyplácí klubům, jež se zúčastnily předkol Ligy mistrů či Evropské ligy, ale do hlavní části soutěže se neprobojovaly. Tabulka 8 prezentuje výši těchto příspěvků.

Tabulka 8: Solidární příspěvky účastníkům kvalifikace na Ligu mistrů a Evropskou ligu

kvalifikační kolo	Liga mistrů			Evropská liga		
	počet klubů	2012-2015	2015-2018	počet klubů	2012-2015	2015-2018
Q1	6	150.000 €	200.000 €	104	120.000 €	200.000 €
Q2	34	175.000 €	300.000 €	66	130.000 €	210.000 €
Q3	15	200.000 €	400.000 €	58	140.000 €	220.000 €
Q4				22	150.000 €	230.000 €

Zdroj: UEFA, 2018

Od roku 2015 se příspěvky navýšily a pohybují se od 200.000 eur až po 400.000 eur. Nejvíce v podobě „solidarity payments“ obdrží klub, který vypadne ve třetím předkole Ligy mistrů (pozn.: Klub, který vypadne ve čtvrtém předkole Ligy mistrů, automaticky postupuje do Evropské ligy a na solidární příspěvky proto nárok nemá). Příspěvky, a to zejména v předkolech Evropské ligy, se zvyšují relativně pozvolna a již za účast v prvním předkole obou soutěží kluby inkasují 200.000 eur. Tato suma, která je pro velkokluby zanedbatelná, tvoří u řady jiných majoritu. Jednoznačně lze toto tvrdit o vítězi nejvyšší soutěže Albánie, Andorry, Arménie, Makedonie, Gibraltarů či Moldavska, kde 200.000,- eur tvoří většinu všech získaných příjmů (UEFA, 2019). Ovšem nejen u klubů z těchto zemí dochází k zajímavému paradoxu. Přestože nepřejdou přes kvalifikační síť, získají podílově více, než kluby, které celou soutěž ovládnou.

Tuto skutečnost kritizuje např. Menary (2016). Uvádí, že klub jen díky této politice UEFA vydělá s malým úsilím relativně hodně peněz. Ty mu pak stačí na to, aby snadno dominoval v národní soutěži. Svoje tvrzení dokládá statistikou, ze které vyplývá, že v zemích, odkud se žádný klub po dobu deseti sezón (1994 – 2014) nekvalifikoval do Ligy mistrů či Evropské ligy, je mnohem větší soutěžní nevyrovnanost, než v rozvinutých marketingově atraktivních soutěžích. Navrhuje proto část solidárních příspěvků přerozdělit také mezi další účastníky národní ligy, přestože ty se kvalifikace neúčastnily.

4.1.5 Příjmy z prodeje hráčů

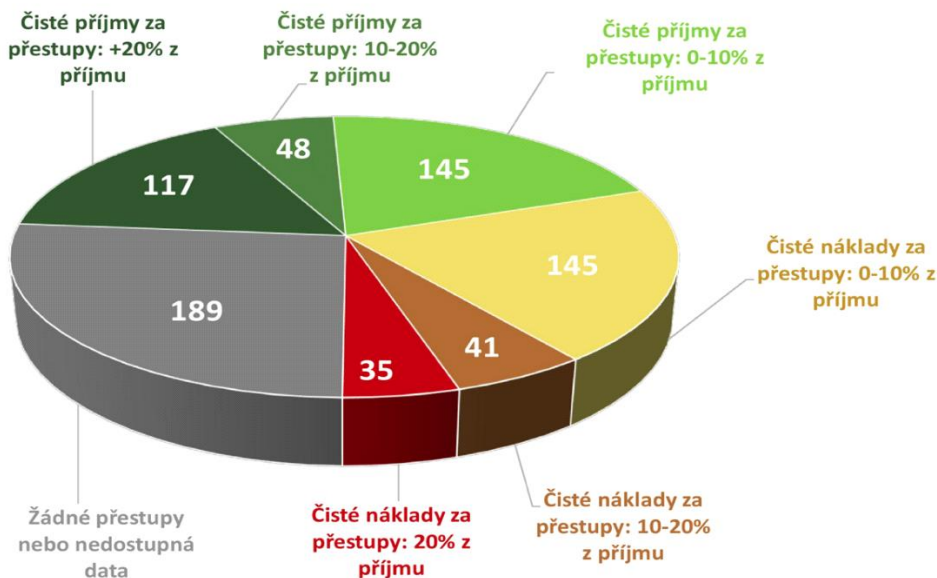
Také příjmy z prodeje hráčů mohou být významnou položkou celkových výnosů klubu. Zároveň však kluby hráče nakupují a proto je ve statistikách klubu a soutěží sledována jen výsledná bilance, tedy rozdíl mezi příjmy (prodej hráčů) a výdaji (nákup hráčů).

Podle Norbäcka, Olssona a Perssona (2016) se na trhu s profesionálními fotbalisty vytvořil v průběhu času poměrně stabilní vertikálně organizovaný systém s menším počtem elitních klubů poptávajících nejtalentovanější hráče. Tyto bohaté kluby si mohou dovolit koupit téměř kohokoliv. O úroveň níže je početná skupina ostatních klubů představující spíše nabídku. Přestože tyto kluby hráče také poptávají, jsou autory označovány jako „prodejci“ či „dodavatelé“.

Podle Ribeiry a Limy (2013) je pro prodávající kluby obvykle příjem z prodeje hráče natolik významným příspěvkem do rozpočtu, že preferují prodej hráče před možností ho v týmu udržet a elitním týmům sportovně konkurovat. Podobný systém nefunguje pouze mezi kluby napříč Evropou, ale také uvnitř ligových soutěží. Ekonomicky silnější kluby si vybírají kvalitní hráče ostatních klubů a tím zvyšují svoje šance uspět v národní i mezinárodní soutěži. Pouze výjimečně se stane, že by ekonomicky stabilní a silný klub vykázal pozitivní saldo z přestupů hráčů, tedy že by z prodeje utržil více, než kolik byl nucen zaplatit za nákupy. Tato situace nastává pouze v sezónách, kdy klub prodá hráče s velmi vysokou tržní hodnotou a zároveň se zachová střídměji při nákupech hráčů.

Graf 16 s využitím dat z reportu UEFA (2019) dokládá, že v nejvyšších evropských fotbalových soutěžích bylo v roce 2017 více klubů, které na transferech hráčů vydělaly (310 klubů), než kolik skončilo v této bilanci ve ztrátě (221 klubů). Zbývajících 189 klubů buď žádné přestupy nerealizovalo, nebo tyto informace neposkytlo.

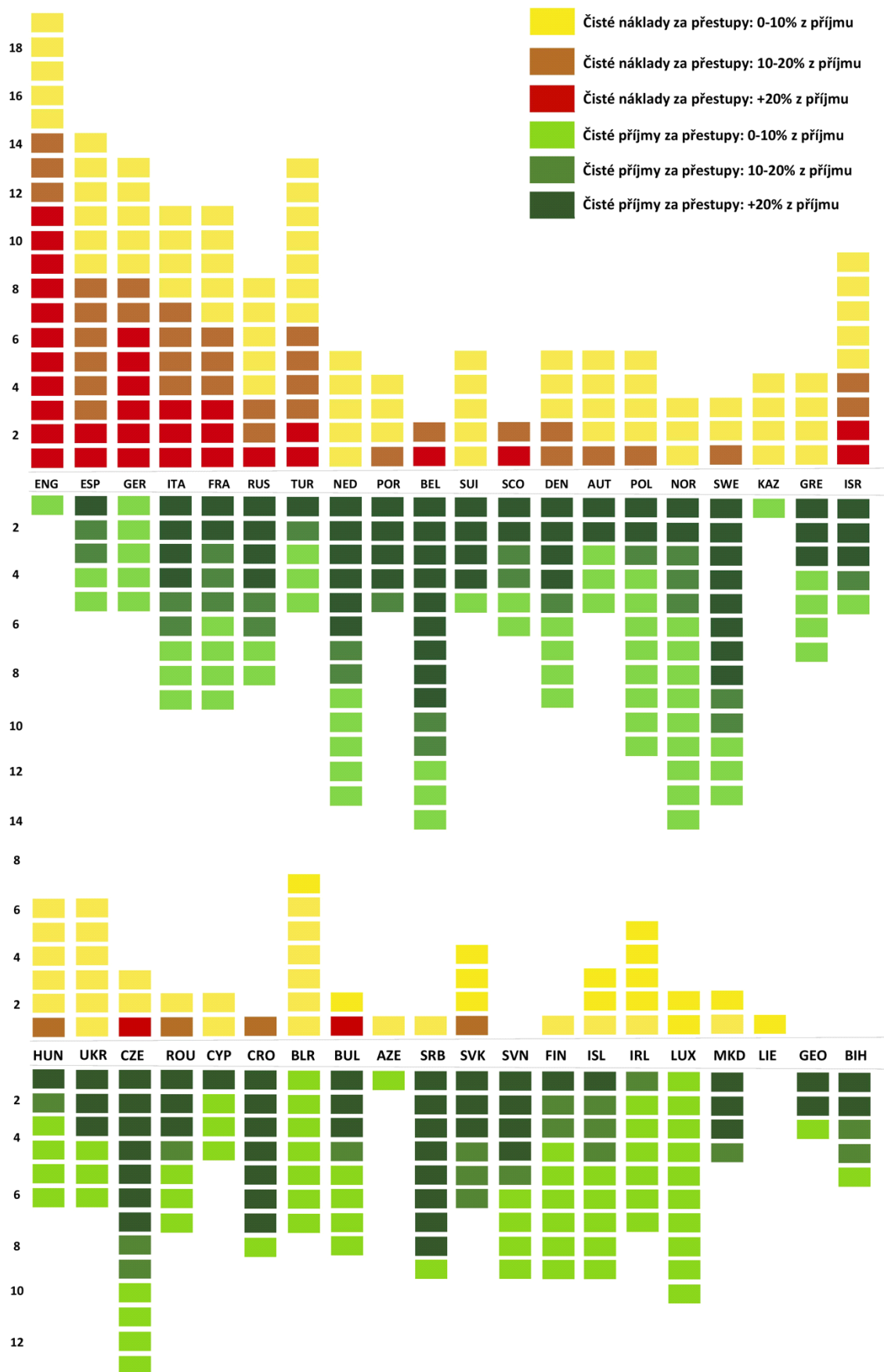
Graf 16: Souhrnná bilance transferů prvoligových fotbalových klubů v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Zajímavé je srovnání evropských ligových soutěží mezi sebou. To poskytuje graf 17, který odděleně prezentuje top 20 ekonomicky nejvýznamnějších soutěží a následně dalších 20 evropských ligových soutěží. Ve zbývajících 14 soutěžích nejsou data úplná.

Graf 17: Podrobná bilance transferů prvoligových fotbalových klubů v roce 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Do této statistiky byly opět zahrnuty jen ty kluby, které v roce 2017 realizovaly prodej či nákup hráčů. Pokud byla jejich bilance záporná, jsou označeny červenou barvou. V případě, že na obchodování s hráči vydělaly, jsou znázorněny barvou zelenou.

Analýza dokládá, že nelze situaci zjednodušit tak, že ekonomicky vlivné soutěže nakupují v ekonomicky slabších. V téměř všech ligách nalezneme tzv. „čisté prodejce“ i „čisté kupce“. Není překvapením, že nejvíce kupců se záporným saldem nalezneme v anglické Premier League. Jak bylo opakovaně naznačeno výše, tyto kluby disponují nejvyššími příjmy a mohou si nákladné nákupy dovolit. Jen o něco málo pozadu jsou kluby španělské Primera Division a německé Bundesligy.

Kluby z top 20 ekonomicky nejvýznamnějších ligových soutěží jsou rozděleny přibližně 50:50 na „čisté prodejce“ a „čisté kupce“. Bilance transferů hráčů za rok 2017 ukazuje, že 147 klubů bylo v zisku, kdežto 144 ve ztrátě. Nejvíce klubů v čistém zisku bylo v nizozemské Eredivisii, belgické Jupiler Pro League, norské Eliteserien a švédské Allsvenskan.

Ve druhé dvacítce evropských lig je poměr „čistých prodejců a „čistých kupců“ o poznání jiný. Z celkového počtu 180 klubů, které ve fiskálním roce 2017 uskutečnily nákup či prodej hráčů, jich bylo 131 v zisku, 49 naopak ve ztrátě. Procentuální poměr tedy činil 73:27 ve prospěch klubů, které na transferech hráčů vydělaly.

Při srovnání první a druhé dvacítky ligových soutěží je zřejmé, že v roce 2017 celkem 32 klubů z top 20 lig vykazalo čisté výdaje vyšší, než tvořilo 20% jejich celkových příjmů. Ve druhé dvacítce ligových soutěží to byly pouhé 2 kluby. Jedním z těchto dvou klubů byla pražská Sparta, která v roce 2017 uskutečnila historicky rekordní nákupy zahraničních posil (Tal Ben Chaim, Semith Kaya, Nicolae Stanciu).

V celkovém objemu je bilance z prodeje a nákupu hráčů záporná. Výdaje na pořízení nových hráčů převyšují příjmy z prodeje. To je dáno zejména skutečností, že prvoligové kluby nakupují své hráče také v nižších soutěžích.

Právě z důvodu, že transfery hráčů jsou v evropských prvoligových fotbalových klubech spojeny průměrně se ztrátou, nikoliv se ziskem, není v souhrnné struktuře příjmů profesionálních fotbalových klubů (viz kapitola 4.1.7) tato položka uvedena.

4.1.6 Ostatní příjmy

Do této kategorie řadí UEFA (2019) příjmy, které nelze zahrnout do výše uvedených. Patří sem příspěvky z veřejných rozpočtů, od národních asociací, příjmy z pronájmu majetku, příjmy z úroků a další. Zejména první uvedené příjmy mohou hrát významnou roli v ekonomicky méně vyspělých evropských soutěžích. Podle Bartoška (2017) jsme také v České republice svědky významné podpory profesionálních klubů ze strany municipalit. Ty přispívají profesionálním klubům v jejich regionech i částkami přesahujícími desítky milionů korun. Navíc fotbalové stadiony bývají často ve vlastnictví měst a obcí, které je mohou za symbolickou částku pronajímat fotbalovým klubům a šetřit jim tak další nemalé výdaje.

Důležité jsou také příspěvky od zastřešujícího fotbalového svazu či asociace. Ty generují své vlastní příjmy a společně s příspěvky od UEFA, popřípadě FIFA, je rozdělují mezi jednotlivé kluby v zemi. Ostatní položky v této kategorii mají na celkových příjmech klubů zanedbatelný podíl. (Bartošek, 2017).

4.1.7 Struktura příjmů profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích

Předcházející kapitoly názorně ilustrovaly velké rozdíly v příjmech mezi jednotlivými kluby i soutěžemi. Diference byly dány zejména velikostí trhu, atraktivitou klubu a soutěže i samotnou sportovní výkonností. Srovnání vyznělo ve prospěch klubů z ekonomicky i sportovně nejvýkonnějších lig. Patří mezi ně anglická Premier League, španělská Primera División, německá Bundesliga, italská Serie A a francouzská Ligue 1. Tyto ligy jsou souhrnně označovány jako „top 5“.

Kromě srovnání absolutní výše příjmů z jednotlivých zdrojů, je žádoucí analyzovat také strukturu těchto příjmů, tedy procentuální podíl každého zdroje. Výše byla pro odlišení jednotlivých zdrojů příjmů využita metodika dle UEFA (2019). S odlišnou metodikou pracuje auditorská společnost Deloitte při analýze příjmů top 20 klubů v Evropě (Deloitte, 2019). Ta kategorizuje příjmy do třech skupin: 1) příjmy z prodeje TV práv - „broadcast“, komerční příjmy - „commercial“ a příjmy ze dne utkání - „matchday“.

Tabulka 9 poskytuje srovnání obou metodických přístupů. Zásadním rozdílem je, že společnost Deloitte neřadí mezi komerční příjmy (commercial) jen výnosy z marketingových aktivit, ale veškeré obchodní výnosy, tedy také příjmy od UEFA za účast v evropských pohárech, čisté příjmy z transferů a ostatní příjmy. Ty UEFA naopak eviduje odděleně.

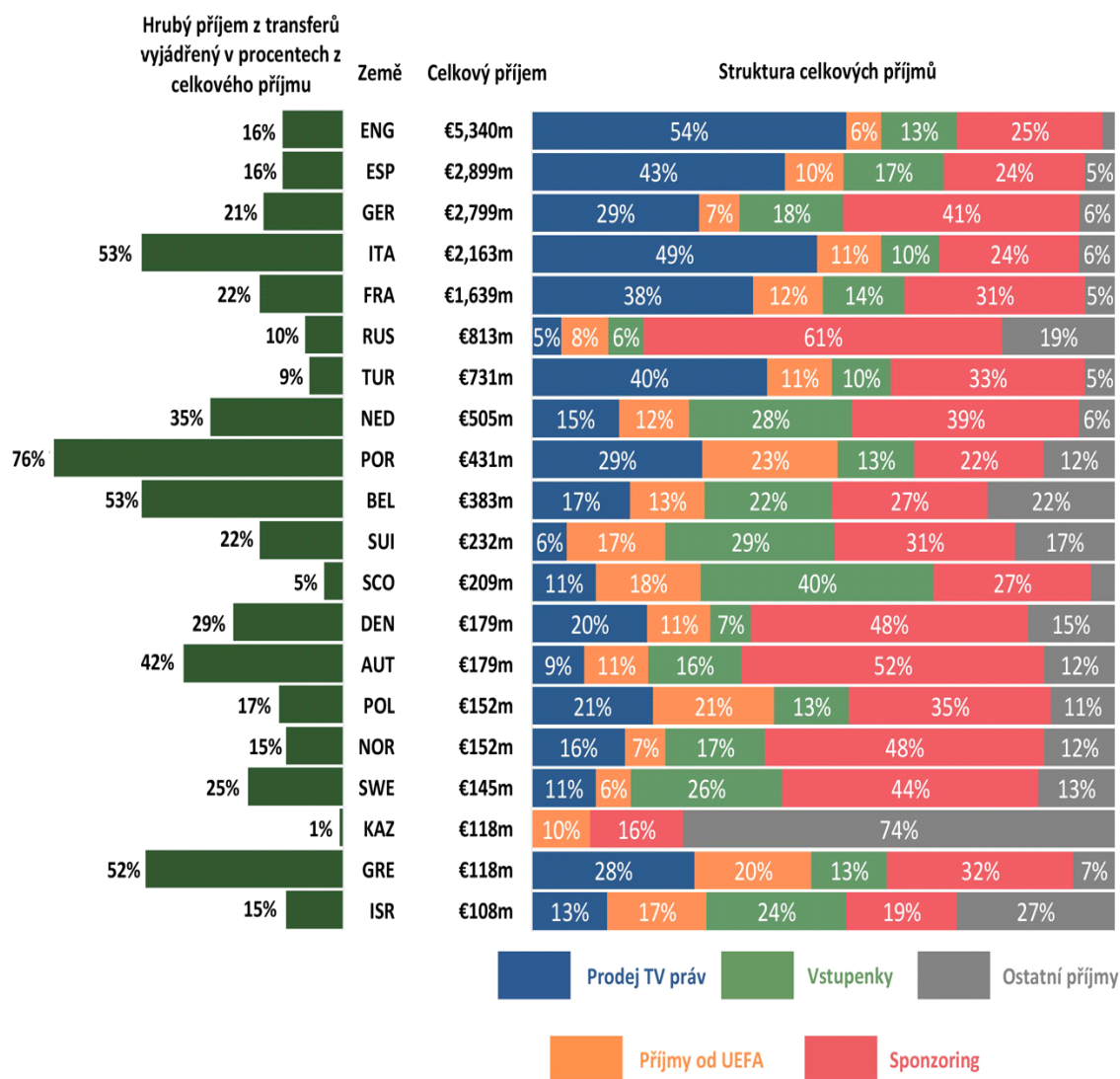
Tabulka 9: Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů

Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů	
dle UEFA	dle Deloitte
Příjmy z prodeje vysílacích práv - práva na vysílání utkání na území státu - práva na vysílání utkání v zahraničí	Příjmy z prodeje TV práv - „broadcast“ - práva na vysílání utkání na území státu - práva na vysílání utkání v zahraničí
Příjmy ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit - příjmy od hlavního sponzora - příjmy od vedlejších sponzorů - kontrakt s dodavatelem dresů - merchandising - prodej licencí - catering, občerstvení - hospitality program - ostatní komerční příjmy	Komerční příjmy - „commercial“ - kontrakt s dodavatelem dresů - merchandising - prodej licencí - catering - hospitality program - ostatní komerční příjmy - čisté příjmy z transferů - příjmy od hlavního sponzora - příjmy od vedlejších sponzorů
Příjmy od UEFA - odměny za účast v evropských pohárech - fixní částka + market pool - solidární příspěvky	- příjmy od UEFA za účast v pohárech - fixní částka + market pool - solidární příspěvky
Příjmy ze vstupného - příjmy z prodeje permanentek - příjmy z prodeje vstupenek na utkání	Příjmy ze dne utkání - „matchday“ - příjmy z prodeje vstupenek v den utkání - prodej merchandisingu v den utkání - prodeje občerstvení v den utkání - příjmy z parkovného - příjmy z prodeje permanentek
Ostatní příjmy - příjmy od veřejných institucí - příjmy od národní asociace - příjmy z prodeje majetku - příjmy z úroků	

Následující grafy prezentují strukturu příjmů profesionálních klubů v evropských fotbalových soutěžích, a to s využitím metodiky a dat UEFA (2019). Kluby, resp. ligové soutěže, jsou rozděleny do tří skupin podle celkové výše příjmů všech týmů ligy.

První skupinu tvoří top 20 evropských lig s nejvyššími klubovými příjmy. Těto skupině dominuje Premier League. Celková výše příjmů nejvyšší anglické ligové soutěže činila v roce 2017 5.340 milionů eur. Většinu této částky (54 %) zajistil klubům prodej práv na vysílání domácí soutěže a evropských pohárů (2.910 mil. eur). Naopak podíl příjmů od organizace UEFA tvoří pouhých 6 %, přestože i zde anglické kluby získaly ze všech evropských fotbalových soutěží nejvíce (330 mil. eur). Dalších 695 milionů eur zajistil anglickým prvoligovým klubům prodej jednorázových a sezónních vstupenek, což podílově tvoří 13 % všech příjmů. Také příjmy ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit byly v absolutní částce nejvyšší právě v anglické Premier League (1.356 mil. eur). Podíl těchto příjmů tvořil 25%. Podobná struktura příjmů je patrná také ve španělské, italské a francouzské lize. Výjimku mezi top 5 evropskými ligami představuje německá Bundesliga, kde dominují příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit.

Graf 18: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (top 20)



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

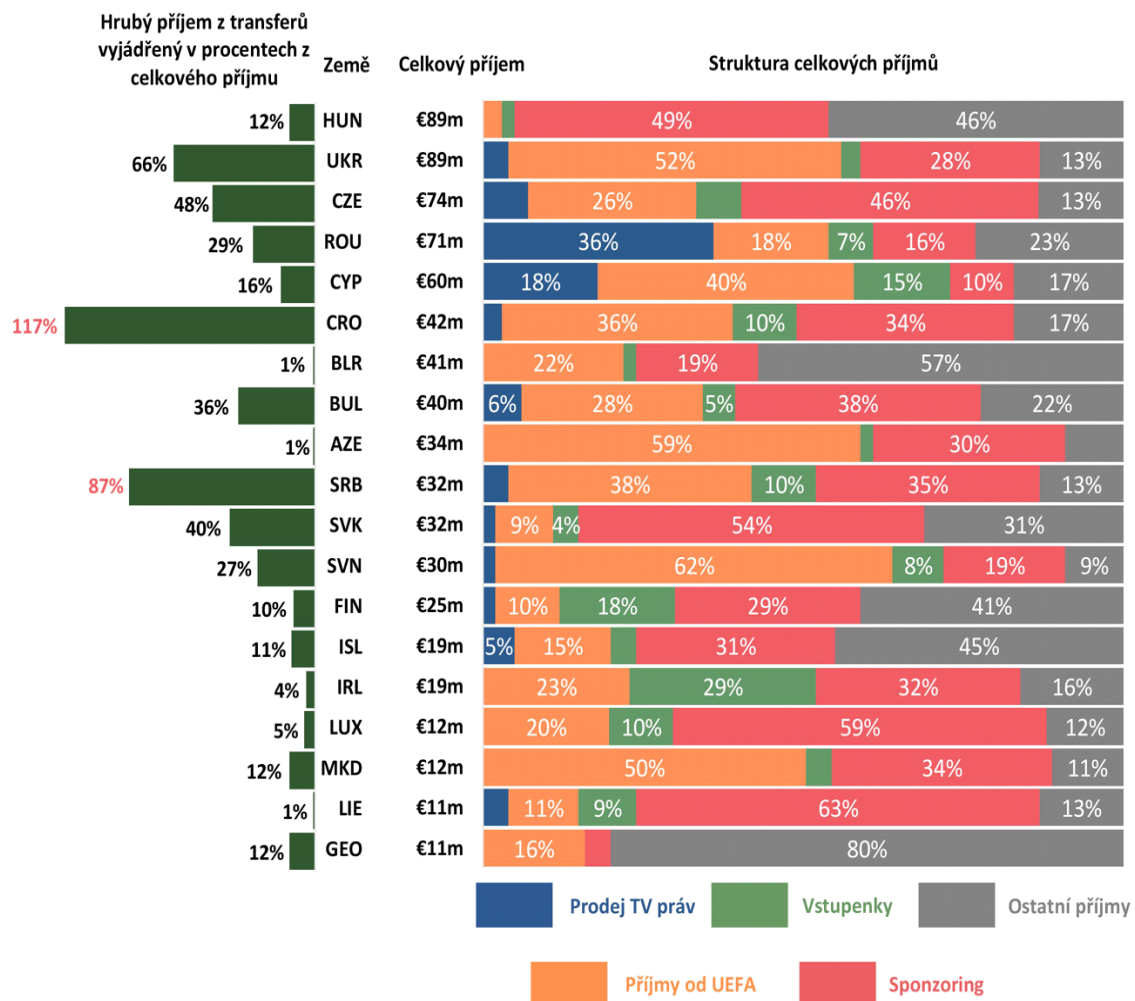
V ostatních zemích mimo top 5 jsou patrné významné rozdíly ve struktuře příjmů. Zatímco v Anglii většina příjmů pochází z prodeje televizních práv, v Rusku jsou nejdůležitější příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit. V Kazachstánu pak většina příjmů pochází z veřejných dotací (UEFA, 2019).

Odděleně (v levé části grafu) jsou znázorněny hrubé příjmy z prodeje hráčů. Tyto příjmy jsou sledovány zvlášť, neboť po odečtení výdajů na nákup hráčů mohou být kluby v záporné, nikoliv kladné bilanci. Typické je to právě pro kluby anglické Premier League. Jak výše dokládá graf 17, pouze jediný anglický prvoligový klub utržil více finančních prostředků za prodej hráčů, než kolik vynaložil na nákup nových posil.

Celkově tvořily hrubé příjmy z prodeje hráčů v anglické Premier League 875 milionů, což představuje 16% celkových příjmů. Z grafu 18 je zřejmé, že největší podíl těchto příjmů mezi top 20 evropskými ligami má portugalská Primeira liga (76 %). Více než 50% celkových příjmů představují hrubé příjmy z prodeje hráčů také v italské Serii A, belgické Jupiler Pro League a řecké Superlige.

Druhou skupinu tvoří ligové soutěže, kde klubové příjmy v roce 2017 převýšily 10 milionů eur, ale nepřesáhly 100 milionů eur. Jedná se celkem o 19 zemí, které podrobně analyzuje graf 19.

Graf 19: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (21-39)

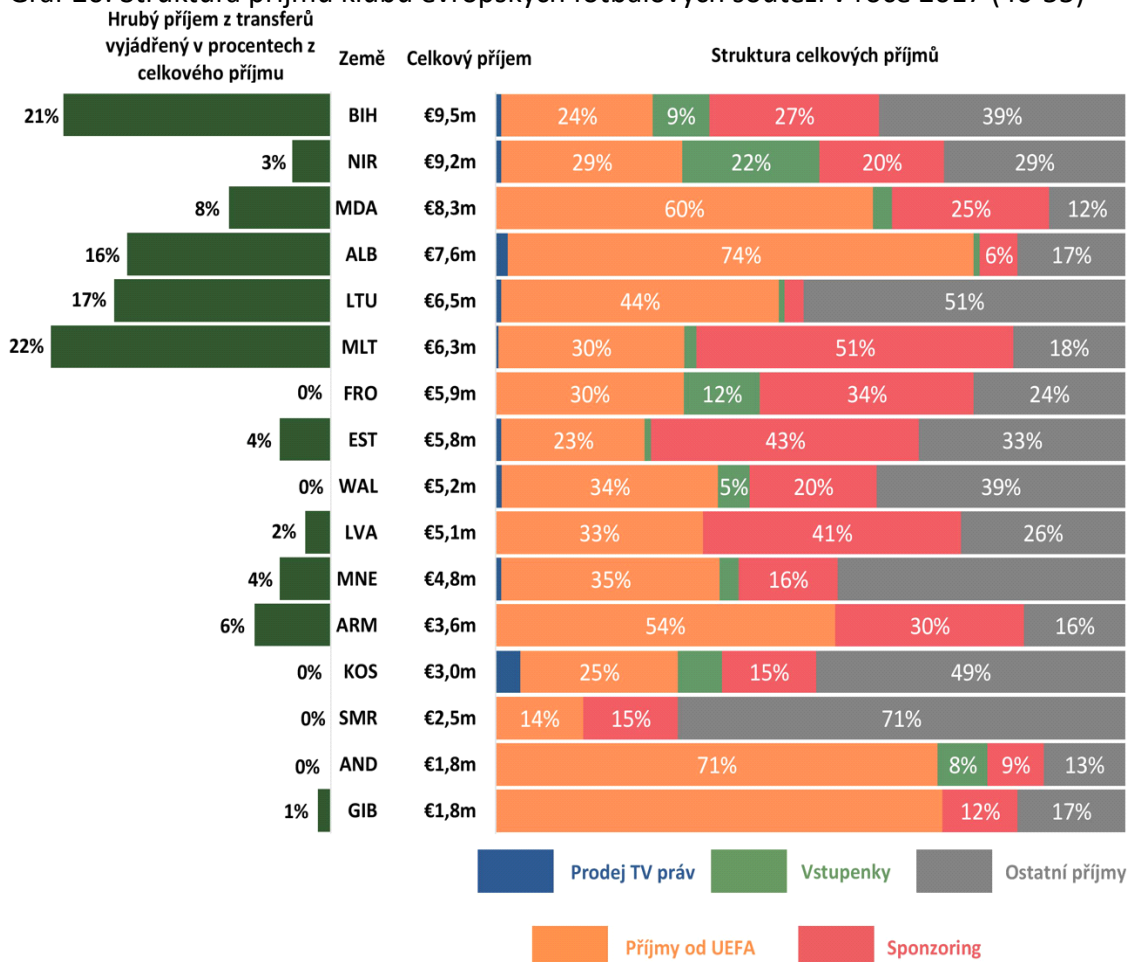


Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Podíl příjmů z prodeje televizních práv je zdatně menší. Pouze v rumunské Lize 1 představují tyto příjmy největší část (36 %). Také v kyperské A' katigorii jsou příjmy z prodeje televizních práv významným zdrojem příjmů. V ostatních zemích však nepřekročí 10% hranici a to platí také pro Českou republiku, kde příjmy z televizních práv činí 8 % celkových příjmů. Významně však roste podíl z příjmů od organizace UEFA, ze sponzoringu a z ostatních příjmů. Mnoho středních a menších klubů je stále závislých na veřejných dotacích. V Bulharsku a Gruzii tento příjem představuje dokonce většinu.

Podíl ostatních příjmů, zejména veřejných dotací, se ještě zvětšuje u poslední skupiny zemí, kde kluby nejvyšší ligové soutěže generují dohromady méně než 10 milionů eur. Do této skupiny patří zbývající 16 ligových soutěží. Významně se zvyšuje také podíl příjmů od organizace UEFA, a to přesto, že příjemcem těchto prostředků je jen velmi malé procento klubů, obvykle pouze jeden jediný. Tento klub pak často ekonomicky i výkonnostně dominuje nad ostatními, jak bylo popsáno v kapitole 4.1.4. Podíl sponzoringu je ve srovnání s předchozí skupinou zdatně menší. Relativně nízké jsou také příjmy z prodeje vstupenek. Příjmy z prodeje televizních práv lze hodnotit jako zanedbatelné.

Graf 20: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (40-55)



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

4.2 Výdaje profesionálních fotbalových klubů

Výdaje lze charakterizovat jako v penězích vyjádřenou spotřebu statků a služeb, která je doprovázena reálným úbytkem peněžních prostředků (Thompson a Formby, 1993). Výdaje ovlivňují cash-flow společnosti, neboť představují odliv peněz, ať už v hotovosti či z bankovního účtu.

Výdaje sportovních klubů se podle Kulíka (2010) obecně dělí na ty, které jsou závislé na množství sportovního zatížení klubu a na výdaje, které na těchto podnětech závislé nejsou. V ekonomické literatuře je toto dělení označováno jako *fixní* a *variabilní* náklady.

Fixní náklady podle Krafta, Bednářové a Kocourka (2013) vznikají vždy při ekonomické činnosti, ale vydělít se dají pouze v krátkém období. V praxi sportovního klubu může jít podle Kulíka (2010) o výdaje za nájmy sportovišť, které nejsou závislé na četnosti jejich využití, nájmy za kanceláře, paušální poplatky za energie apod. Významnou položkou fixních nákladů jsou podle Forta (2006) mzdy hráčů, realizačního týmu a dalších zaměstnanců klubu. Fixní náklady jsou hrazeny pravidelně, bez ohledu na výkon klubu.

Variabilní náklady jsou proměnlivé a závisí na množství sportovní přípravy, počtu odehraných utkání a dalších aktivitách, které klub realizuje. Výše variabilních nákladů je tak logicky odlišná v sezóně a mimo ní. Mezi variabilní náklady profesionálních sportovních klubů řadí Fort (2006) marketingové aktivity, náklady na prodej vstupenek, publicitu a scouting.

Podle Novotného (2011) mají sportovní kluby ještě tzv. *smíšené náklady*, což je kombinace nejasných druhů nákladů, které se občas mění s objemem výkonů a občas také nikoliv. Řadí sem ostatní a administrativní náklady.

Výdaje evropských profesionálních fotbalových klubů dlouhodobě rostou. S ohledem na rostoucí příjmy mohou kluby investovat stále větší objem finančních prostředků zejména na nákup hráčů a jejich mzdy. Právě výdaje na mzdy, včetně bonusů a odměn, jsou u velké většiny profesionálních fotbalových klubů v Evropě nejvýznamnější položkou.

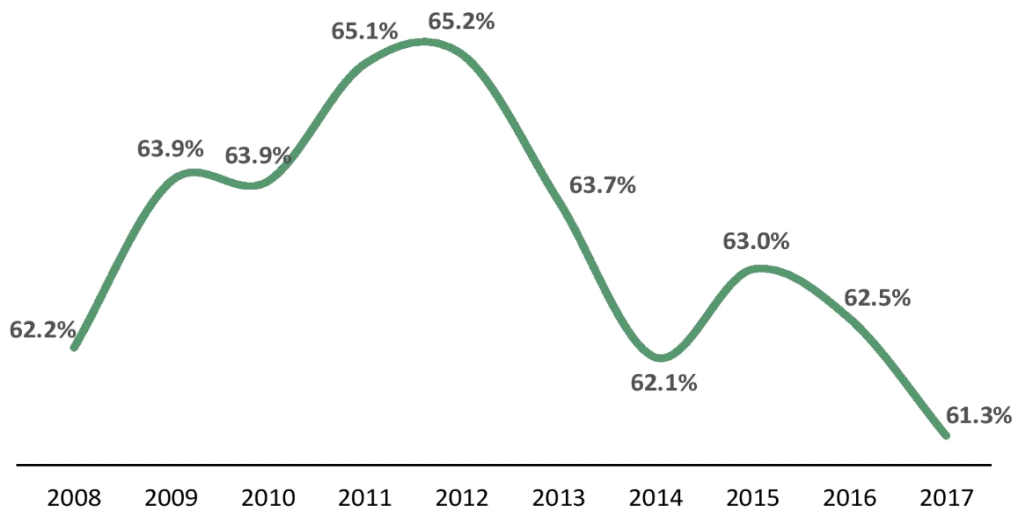
4.2.1 Výdaje na mzdy

Do této kategorie jsou započteny nejen výdaje na mzdy hráčů a členů realizačního týmu, ale také osob, které mají na starosti řízení klubu, marketingové aktivity, správu hřišť, administrativu, účetnictví atd. Z celé této skupiny právě výdaje na mzdy hráčů rostou nejrychleji. Navyšování mezd je podle Bartoška (2017) jednou z možností, jak přimět poptávaného hráče, aby přijal nabídku na přestup. Kluby ve snaze získat kvalitního hráče spolu soupeří, který z nich mu nabídne lepší platové podmínky, což způsobuje spirálu neustále se zvyšujících mezd. Mnoho hráčů navíc před vypršením smlouvy vyžaduje podstatné navýšení mzdy pod hrozbou odchodu do jiného klubu.

V evropských fotbalových ligách, které jsou tzv. otevřené (viz kapitola 1.1.1), nejsou využívány nástroje pro regulaci hráčského trhu známé z uzavřených amerických profesionálních lig, jako jsou platové stropy nebo systém draftu. Přesto evropské ligové soutěže bez platových stropů rozdělují na mzdy zaměstnanců menší podíl příjmů než ligy s platovými stropy (Zimbalist 2010).

Graf 21 naznačuje, že podíl financí vynaložených na mzdy na celkových příjmech všech evropských prvoligových klubů se pohybuje v průměru mezi 60 % a 65 %, přičemž tento podíl má tendenci klesat. Podíl výše výdajů na mzdy je obecně považován za jeden z klíčových ukazatelů hospodaření fotbalových klubů. V roce 2017 tvořil podíl výdajů na mzdy 61,3% celkových příjmů, což je nejméně od roku 2008, kdy se tato statistika sleduje (UEFA, 2019). Důvodem je pravděpodobně tlak UEFA na kluby prostřednictvím pravidla Finanční fair play (viz kapitola 2.2.4).

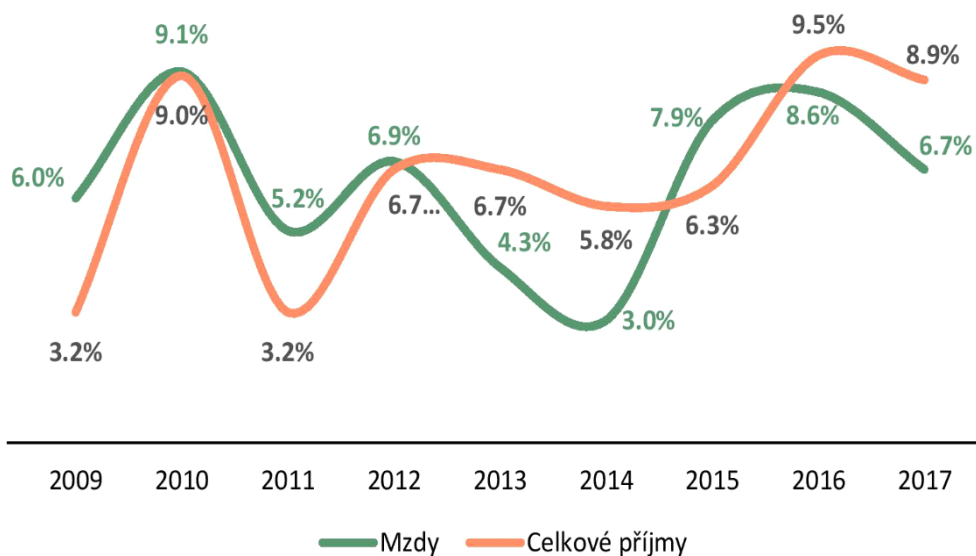
Graf 21: Podíl výdajů na mzdy na celkových příjmech profesionálních fotbalových klubů



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Přestože podíl výdajů na mzdy klesá, absolutní výše těchto výdajů roste. Růst mezd, jak naznačuje graf 22, je však pomalejší, než růst příjmů. Toto platí ve čtyřech z posledních pěti let.

Graf 22: Vývoj celkových příjmů a výdajů na mzdy (roční procentní růst)



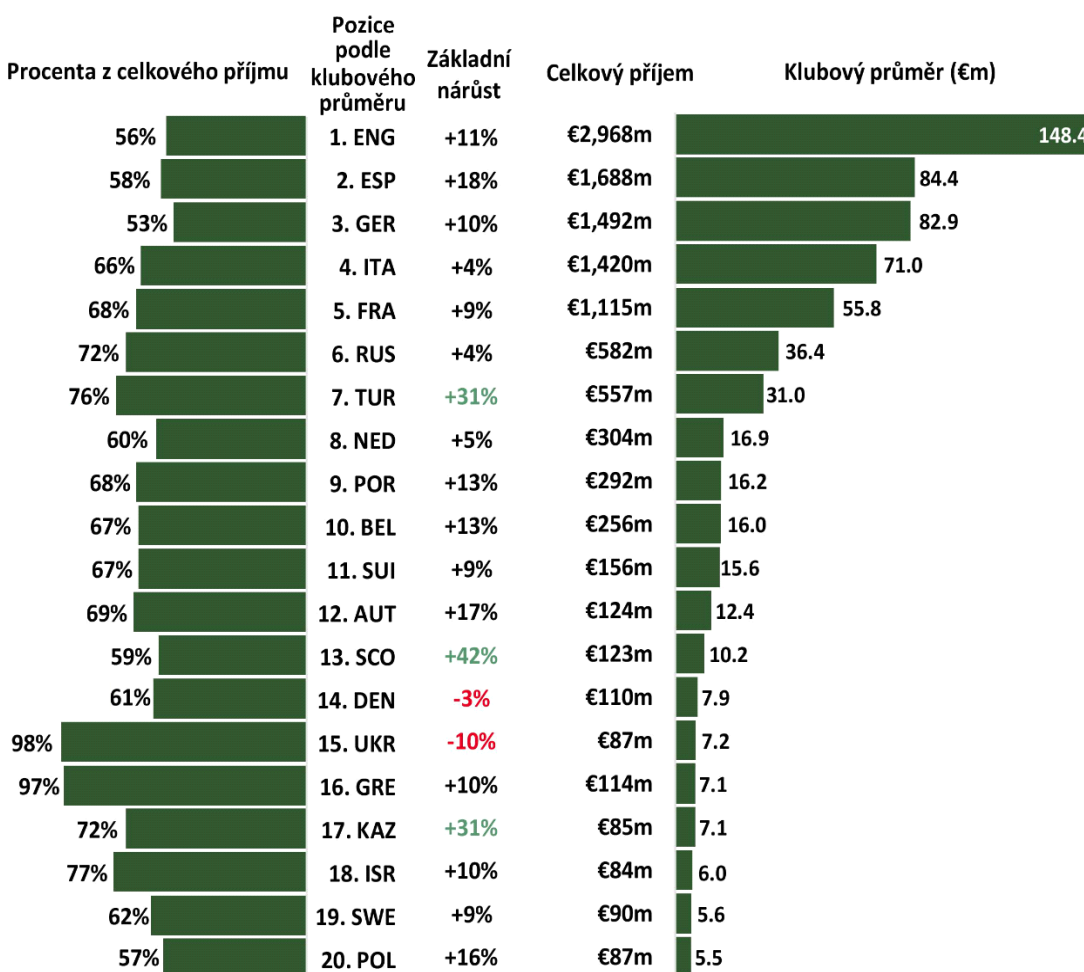
Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Podobně jako u analýzy příjmů profesionálních fotbalových klubů jsou také výdaje podrobně rozebírány v každé nejvyšší fotbalové lize zvlášť. Graf 23 dokládá, že také na straně výdajů dominují ekonomicky nejvýznamnější evropské ligové soutěže označované jako top 5. S poměrně velkým nárůstem si dlouhodobě první pozici drží anglická Premier League. Průměrné výdaje na mzdy na jeden klub zde v roce 2017 činily 148,4 milionů eur, což bylo o 11 % více, než v předcházejícím účetním období.

Nejvyšší přírůstek mezd v roce 2017 zaznamenala další ostrovní soutěž – skotská Premiership. Tento výsledek silně ovlivnil návrat klubu Glasgow Rangers zpět do nejvyšší soutěže. Slavný fotbalový klub byl totiž v roce 2012 kvůli dluhům ve výši 134 milionů liber administrativně přeřazen až do čtvrté nejvyšší soutěže a teprve v roce 2016 se mu povedlo vrátit do nejvyšší skotské ligy (iDnes, 2016).

V top 20 evropských profesionálních soutěžích (s ohledem na výši průměrných výdajů na mzdy) měly v roce 2017 nejmenší podíl na celkových příjmech kluby německé Bundesligy (53 %), což dokládá jejich dlouhodobou snahu o ekonomickou stabilitu. Naopak vysoký podíl výdajů na mzdy na celkových příjmech (70 % až 80 %) měly ruské, turecké, kazašské a izraelské kluby. Ukrajinské a řecké kluby dokonce vydaly na mzdy téměř veškeré své příjmy. S ohledem na další náklady je zřejmé, že většina klubů těchto dvou ligových soutěží hospodařila se ztrátou.

Graf 23: Průměrné mzdy v top 20 evropských profesionálních soutěžích v roce 2017



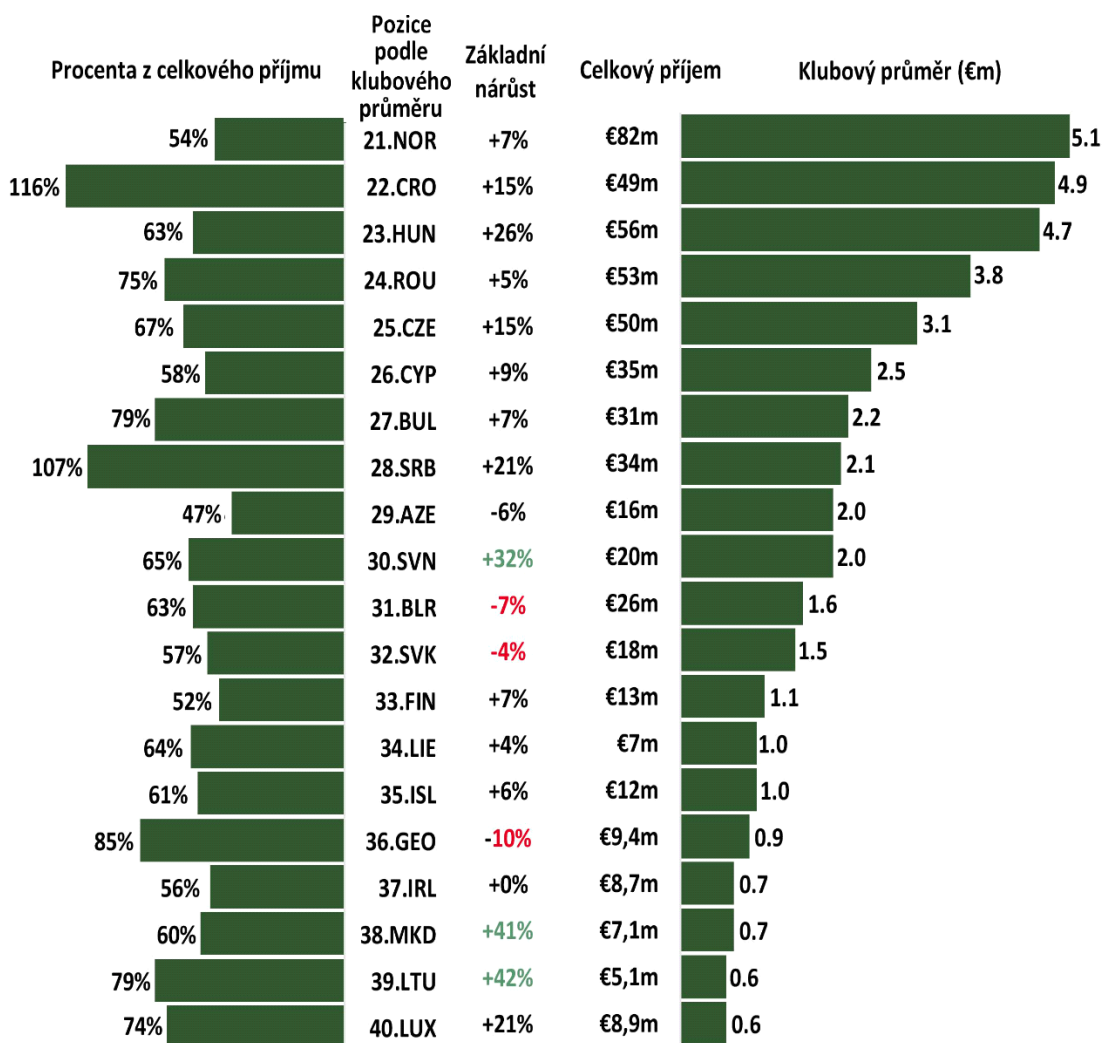
Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Ve druhé dvacítce ligových soutěží s nejvyššími průměrnými výdaji na mzdy (graf 24) nalezneme také Českou republiku. Kluby české nejvyšší fotbalové soutěže vydaly na mzdy průměrně 3,1 milionů eur, což bylo o 15 % více než v roce 2016. Relativně vysoká částka je ovlivněna výdaji na mzdy dvou pražských celků Sparty a Slavie (více kapitola 4.4). Podíl výdajů na mzdy na celkových příjmech představuje 67 %, což nijak nevybočuje z klubových průměrů v dalších evropských zemích.

Výdaje na mzdy by měly reflektovat tržní hodnotu a sportovní výkon hráčů, kterými klub disponuje (Frick, 2013; Szymanski, 2013; Yaldo a Shamir, 2017). Česká republika v pořadí podle průměrných výdajů na mzdy zaujímala v roce 2017 25. místo v Evropě. Stojí proto za připomenutí, že v žebříčku UEFA založeného na výsledcích klubů v evropských pohárech figurovala Česká republika ve stejném roce na 13. místě (UEFA, 2017). Až za ní skončilo například Švýcarsko, kde kluby na mzdy vynakládají více než pětikrát více (průměrně 15,6 milionů eur na jeden klub).

Vůbec největší podíl výdajů na mzdy měly v roce 2017 kluby chorvatské nejvyšší fotbalové ligy (1. HNL - Prva hrvatska nogometna liga). Přes velikost svých celkových příjmů se dostaly také kluby srbské SuperLigy.

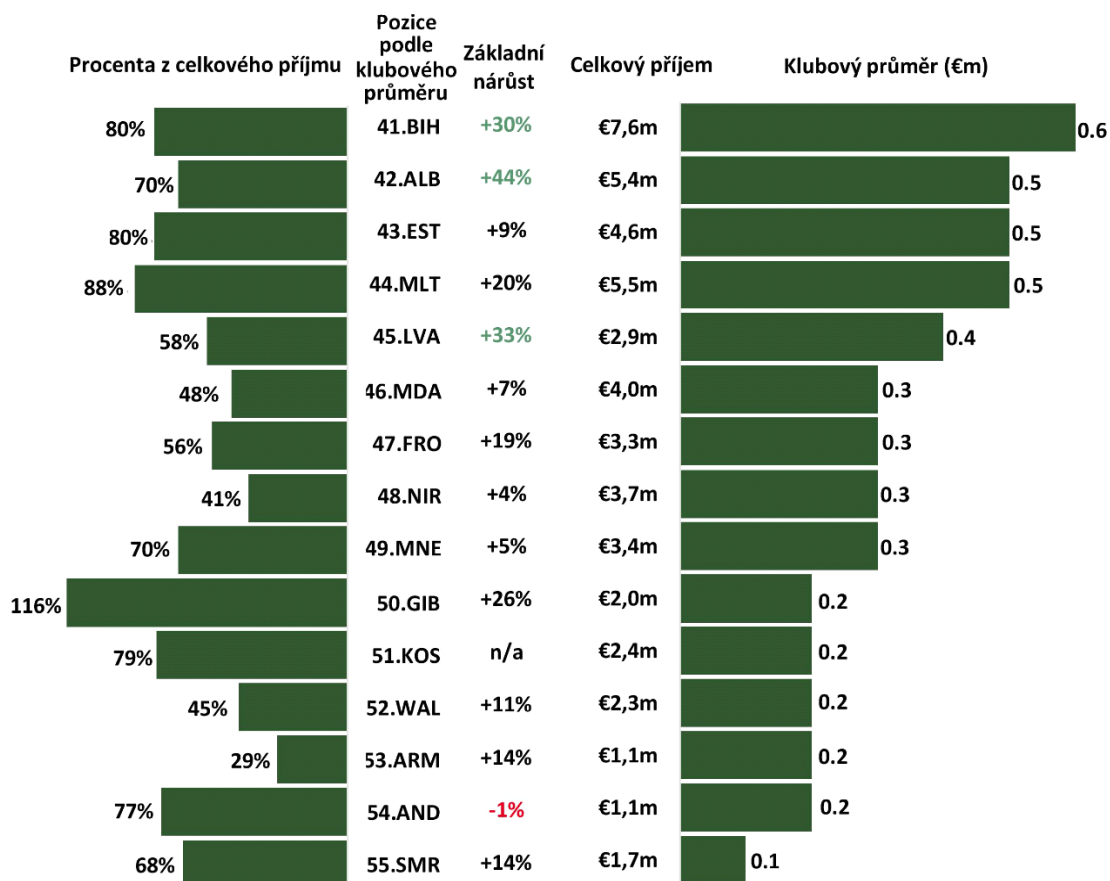
Graf 24: Průměrné mzdy v dalších evropských profesionálních soutěžích (21-40)



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Také mezi ligami s nejnižšími výdaji na mzdy (graf 25) nalezneme zemi, kde celková výše příjmů nepokryje ani výdaje na mzdy. Jedná se o Gibraltar a její Premier Division. Zajímavostí této poloprofesionální soutěže je skutečnost, že všech 135 ligových utkání se odehraje na jednom jediném stadionu Victoria Stadium (Wilson, 2016).

Graf 25: Průměrné mzdy v dalších evropských profesionálních soutěžích (41-55)



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Ve fiskálním roce 2017 z celkového počtu 55 zemí mělo pouze 7 evropských ligových soutěží vzhledem ke svým příjmům vyšší než 80% podíl výdajů na mzdy (Ukrajina, Řecko, Chorvatsko, Srbsko, Gruzie, Malta a Gibraltar). Tento počet představuje zlepšení oproti roku 2013, kdy v rámci pravidla Finanční fair play (viz kapitola 2.2.4) začal Klub finančního kontrolního orgánu (CFCB) sledovat ekonomické údaje klubů s cílem tlačit na dosažení rovnováhy mezi příjmy a výdaji.

Ve světě profesionálního sportu je nezbytné k dosažení dobrých sportovních výsledků vynaložit nemalé finanční prostředky na hráče a trenéry. Z řady výzkumů je patrná silná závislost mezi výdaji na mzdy a sportovními úspěchy fotbalových klubů (Szymanski, 2010 a 2013; Frick, 2013; Berri, Buiramo, Rossi a Simmons, 2016; Ferri, Macchioni, Maffei a Zampella, 2017). Hlavním cílem pravidla Finanční fair play však je, aby kluby neutrácely neuváženě a neupřednostňovaly sportovní cíl na úkor vážných finančních ztrát. Podíl výdajů na mzdy by měl podle Soriana (2011) vždy odpovídat plánovaným příjmům. Za bezpečnou hranici považuje 55 %.

4.2.2 Provozní výdaje

Provozní výdaje představují druhou nejvýznamnější položku v rozpočtech evropských profesionálních fotbalových klubů. Také mezi těmito výdaji lze rozlišit fixní náklady, které vznikají bez ohledu na počet odehraných utkání, a variabilní náklady, které jsou na tomto počtu závislé.

Fixní provozní náklady u profesionálních fotbalových klubů vznikají zejména z vlastnictví nemovitostí, které je třeba spravovat a udržovat. Zařadit mezi ně lze i základní administrativní výdaje.

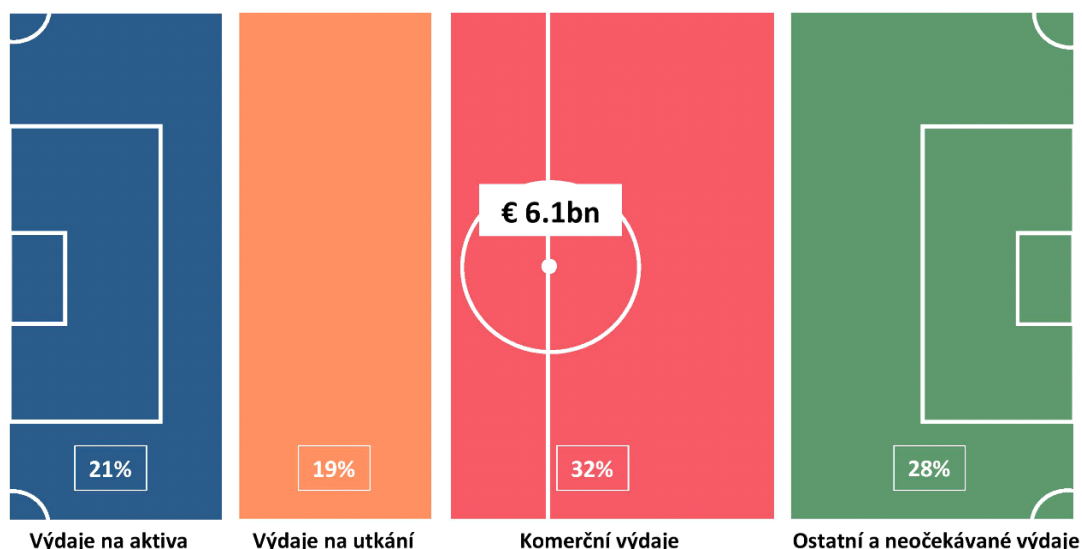
Variabilní provozní náklady jsou spojeny s organizací domácích utkání, propagací či zajištěním bezpečnosti. U venkovních zápasů jsou typickými variabilními náklady výdaje na dopravu a ubytování.

Velikost provozních výdajů u evropských prvoligových klubů činila v roce 2017 celkem 6,1 miliard eur (UEFA, 2019). Tyto výdaje lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií:

- 1) *Výdaje na aktiva*
- 2) *Výdaje na utkání*
- 3) *Komerční výdaje*
- 4) *Ostatní a neočekávané výdaje*

Procentuální zastoupení jednotlivých provozních výdajů znázorňuje obrázek 3.

Obrázek 3: Podíl provozních výdajů v nejvyšších evropských fotbalových ligách



Zdroj: UEFA, 2017 (upraveno autorem)

Výdaje na aktiva tvoří přibližně pětinu všech výdajů. Podle Filingera (2008) je charakteristickým znakem aktiv profesionálních sportovních klubů role ocenitelných práv. Nejvýznamnějšími právy, kterými disponují profesionální fotbalové kluby, jsou práva plynoucí z hráčských smluv, práva vztahující se k ligové soutěži, vysílací práva a práva spojená s užíváním sportovních zařízení. Klíčovým faktorem posledního z práv je způsob, jakým klub disponuje sportovním zařízením. To si může postavit, koupit či pronajmout. V případě dlouhodobých nájemních smluv je z pohledu klubu zásadní způsob stanovení nájemného, délka trvání smlouvy a podmínky, za kterých lze od smlouvy odstoupit.

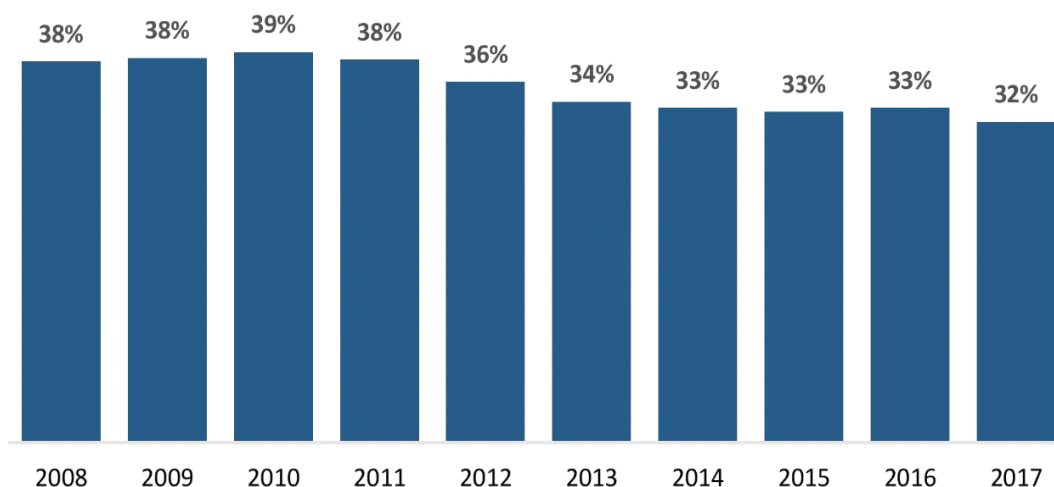
Výdaje na utkání zahrnují finanční prostředky vynaložené na přípravu a realizaci domácích utkání, včetně činnosti pořadatelské služby či zajištění catering a hospitality programu pro partnery klubu. Pokud tým cestuje k utkání na hřiště soupeře, musí klub hradit cestovní výdaje, výdaje na ubytování a stravování. Výdaje na ligová utkání může klub snadno odhadnout a lze je proto plánovat. Pokud však klub postoupí do evropských pohárů (popř. předkola evropských pohárů) je výše cestovních nákladů silně ovlivněna losem, který určí soupeře a destinaci, do které je třeba cestovat. Nejnákladnější položkou je obvykle letecký speciál, který např. pražskou Spartu vyšel v roce 2017 přibližně na 1 milion korun. Další náklady spojené s cestou, jako bylo ubytování pro mužstvo, realizační tým i partnery klubu, se pohybovaly od půl milionu do jednotek milionů korun (Novák, 2017).

Komerční výdaje představují marketingové náklady určené na komunikaci s fanoušky, sponzory a dalšími partnery klubu. Do této kategorie provozních výdajů patří například výroba a umístění prezentace partnerů klubu, aktivace sponzoringu, náklady na výrobu, prodej a distribuci klubových předmětů (merchandising), podpora prodeje, public relation, interaktivní marketing, event marketing, propagace utkání či zajištění prodeje vstupenek na něj. Některé kluby provozují své síně slávy, muzea, klubové televize nebo realizují mezinárodní turné.

Mezi *ostatní výdaje* patří všechny ty, které nelze zařadit do třech předchozích kategorií. Jedná se například o administrativní výdaje, dary, platby úroků z půjček či odvody daní. Za neočekávané výdaje lze považovat platby v podobě smluvních pokut, úroků z prodlení nebo pokut národním či mezinárodním asociacím za nevhodné chování fanoušků při utkáních. Pro tyto případy je žádoucí, aby kluby tvořily dostatečné finanční rezervy.

Nominální hodnota všech provozních výdajů v čase roste. Příjmy evropských profesionálních fotbalových klubů však rostou rychleji a proto podíl provozních výdajů na celkových příjmech má tendenci klesat. Od roku 2010 se tak děje nepřetržitě. Ve fiskálním roce 2017 tvořily provozní výdaje 32 % dosažených příjmů, což je historicky nejméně (UEFA, 2019).

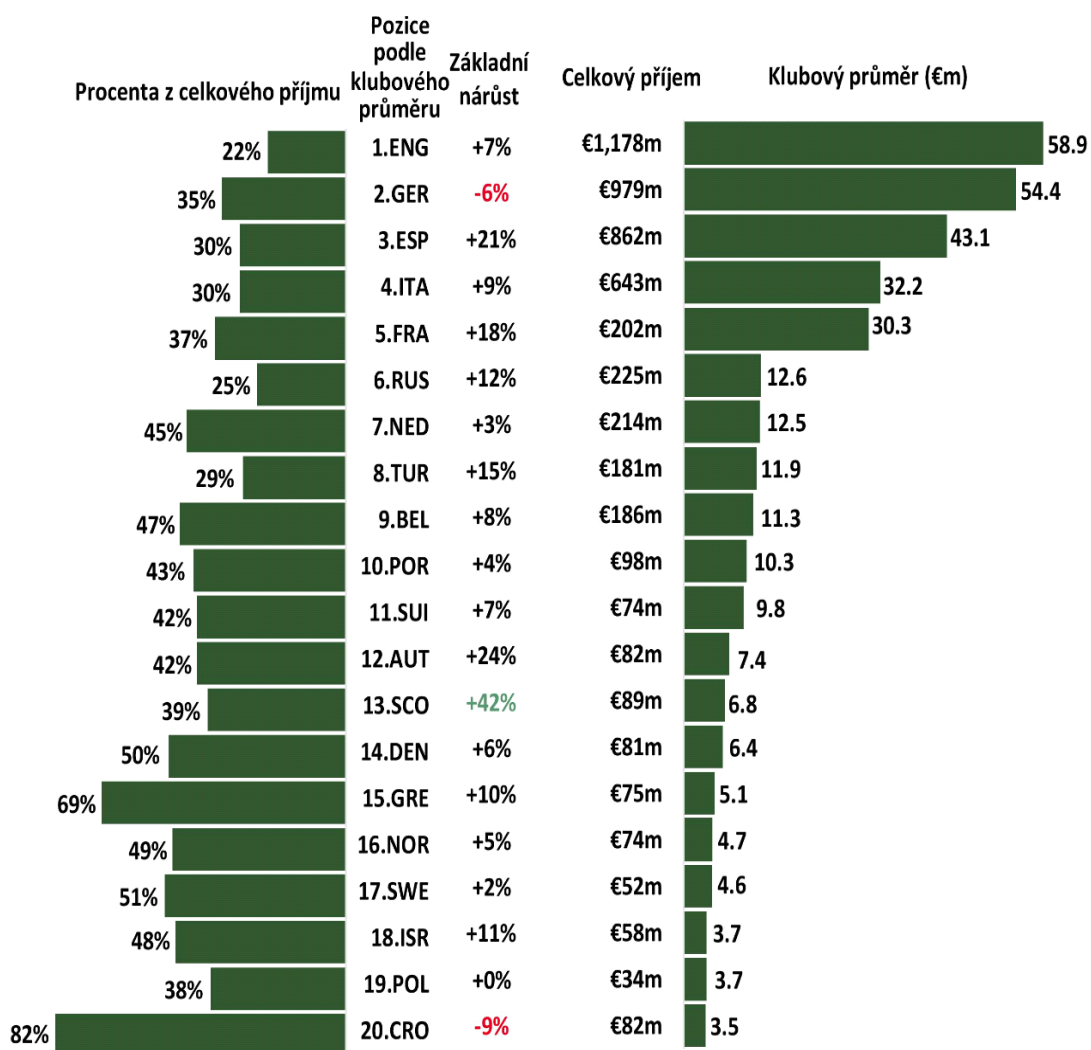
Graf 26: Vývoj provozních nákladů jako procento příjmů v letech 2008 - 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Podrobná analýza provozních nákladů v jednotlivých ligových soutěžích se omezuje pouze na dvacítku zemí s nejvyššími provozními náklady na jeden klub (graf 27). Vůbec nejvyšší provozní náklady měly v roce 2017 kluby anglické Premier League (58,9 milionů eur) a německé Bundesligy (54,4 milionů eur). Důvodem je vysoká míra vlastnictví stadionů a velké investice do marketingu. I přes vysoké provozní výdaje v těchto dvou ligách není jejich podíl na celkových příjmech vysoký. V Anglii je dokonce podíl provozních nákladů na příjmech vůbec nejmenší ze všech sledovaných soutěží (22%). Příčinou relativně nízkého podílu je pochopitelně výše celkového příjmu (téměř 1,2 miliardy eur pro všechny anglické kluby).

Graf 27: Top 20 ligových soutěží podle průměrných provozních nákladů klubu



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Z grafu je také zřejmé, že pouze ve dvou ligách – chorvatské 1. HNL a německé Bundeslige - provozní náklady oproti roku 2016 klesly. Zvláště v Chorvatsku jde o krok správným směrem, neboť podíl provozních nákladů na celkových příjmech je skutečně velmi vysoký (82 %). Podíl provozních nákladů klubů chorvatské nejvyšší ligové soutěže (1. HNL) je vůbec největší v celé Evropě. Přes 60 % se dostaly ještě prvoligové fotbalové kluby Gibraltarů (81 %), Lotyšska (74 %), Slovenska (71 %), Bosny a Hercegoviny (71 %) a Řecka (69 %) (UEFA, 2019).

4.2.3 Výdaje na nákup hráčů

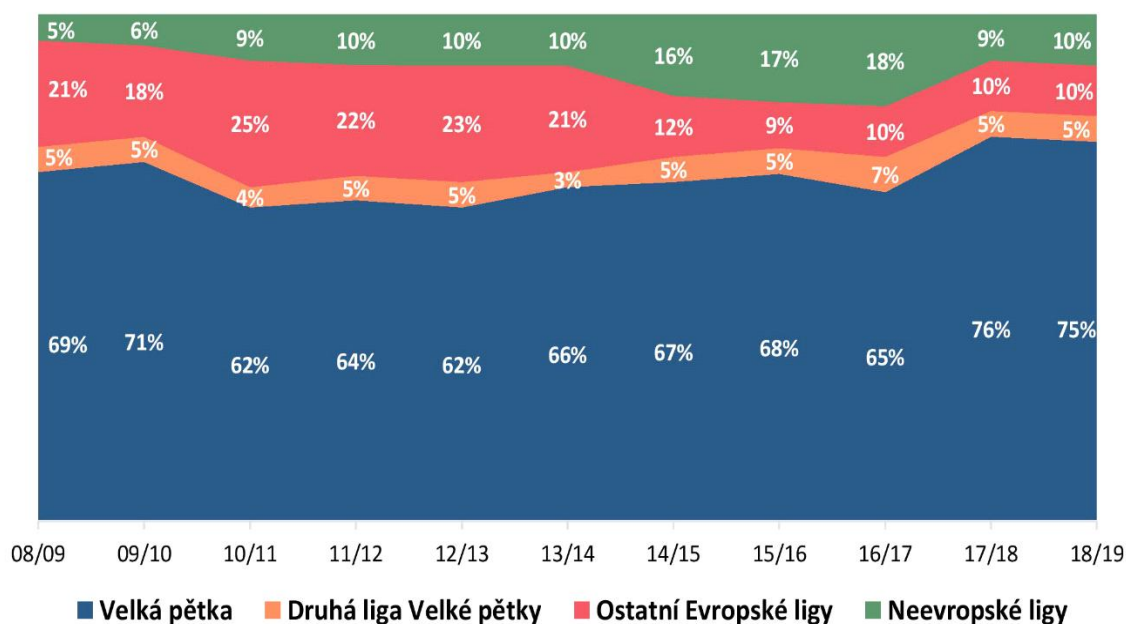
Mezi výdaje profesionálních fotbalových klubů, kromě již popsaných výdajů na mzdy a provozních nákladů, patří také finance vynaložené na nákup hráčů. Obdobně jako u příjmů z prodeje hráčů se však tyto výdaje nesledují odděleně a hodnocena je pouze výsledná bilance, tedy rozdíl mezi příjmy (prodej hráčů) a výdaji (nákup hráčů). Pozornost této bilanci byla věnována v kapitole 4.1.5.

Kromě výsledné bilance lze pomocí dat UEFA sledovat také dlouhodobý vývoj na přestupovém trhu. A to od sezóny 2008/09, kdy se začaly výdaje na přestupy evidovat. Podobně jako v jiných ukazatelích, také přestupovému trhu dominuje top 5 evropských ligových soutěží - anglická Premier League, německá Bundesliga, španělská Primera División, italská Serie A a francouzská Ligue 1. Jak znázorňuje graf 28, výdaje těchto pěti prvoligových soutěží tvořily v sezóně 2018/19 plně tři čtvrtiny všech financí vynaložených na nákup hráčů, a to nejen v Evropě, ale na celém světě (UEFA, 2019). Zajímavostí této statistiky je skutečnost, že dalších 5 % všech výdajů na nákupy hráčů vydaly druhé nejvyšší ligové soutěže v Anglii, Německu, Španělsku, Itálii a Francii a tedy jen těchto 5 evropských zemí tvoří dohromady 80 % všech celosvětových výdajů na přestupy.

Podíl evropských zemí mimo „velkou pětku“ se pohybuje v posledních pěti sezónách kolem 10 % celkového podílu. Je to více než dvakrát méně, než tomu bylo v sezónách 2008/09 až 2013/14, kdy byl podíl evropských zemí mimo top 5 v průměru 22 %. Důvodem pro tento pokles jsou nižší výdaje na nákupy hráčů v Rusku a na Ukrajině a relativně stabilní výdaje v dalších evropských soutěžích (UEFA, 2019).

Neevropské výdaje na přestupy ve sledovaném období značně kolísaly. Dosahovaly průměrně 10 % celosvětových výdajů, ale mezi sezónami 2014/15 a 2016/17 dosáhly svého maxima (16-18 %). Hlavními hnacími silami tohoto navýšení byly výdaje čínských klubů. Vzrostly také výdaje klubů z Jižní Ameriky a Středního východu. (UEFA, 2019).

Graf 28: Podíl celosvětových výdajů na nákupy hráčů v období sezón 2008/09 - 18/19



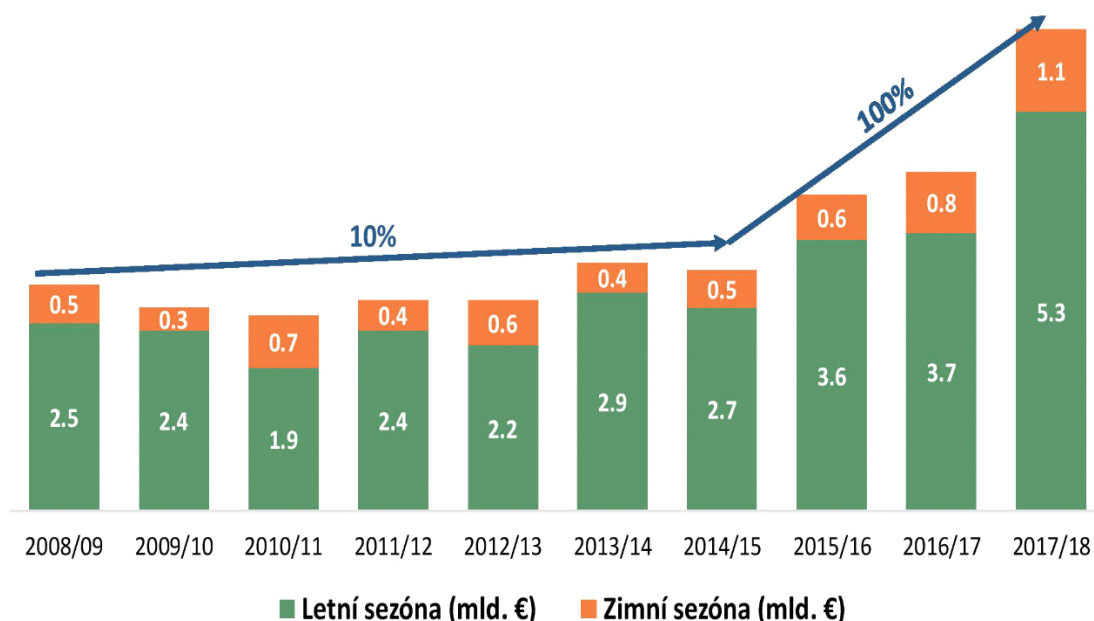
Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Následující analýzy jsou už opět věnovány pouze nejvyšším evropským profesionálním soutěžím, tedy 55 zemím, které jsou sdruženy v evropské fotbalové asociaci UEFA.

Graf 29 znázorňuje vývoj výdajů evropských prvoligových klubů na nákupy hráčů vynaložených v letech 2008 – 2019. Až do roku 2015 tyto výdaje kolísaly, ale celkově zůstaly spíše stabilní, s mírným nárůstem 10 % za 6 let. Tento přírůstek je relativně malý, neboť příjmy prvoligovým klubům ve stejném období vzrostly o 40 % (UEFA, 2019).

V následujícím období však výdaje na přestupy rychle rostly. Zatímco v sezóně 2014/15 činily 3,2 miliardy eur, v sezóně 2017/18 byla jejich celková výše již 6,4 miliardy eur, což představuje přesně dvojnásobný nárůst. Zajímavostí je, že celkový počet přestupů v tomto období byl relativně stabilní. Rychlý růst výdajů je tak logicky způsoben navýšením přestupových částek.

Graf 29: Vývoj výdajů evropských prvoligových fotbalových klubů na nákup hráčů



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Při hlubší analýze je zřejmé, že výdaje na nákup hráčů nerostly u všech realizovaných přestupů rovnoměrně. Tabulka 10 dokládá, že u nejdražších realizovaných přestupů (top 50 transferů) rostly výdaje v obou sledovaných obdobích podobně (50 resp. 45 %). Značné disproporce jsou však patrné u transferů, kde byly přestupní částky nižší. Výsledný průměr nejvíce ovlivňuje 500 transferů s nejnižšími přestupními částkami.

Tabulka 10: Růst či pokles výdajů na nákup hráčů

Pořadí podle velikosti přestupní částky	Období sezón 2008/09 – 2014/15	Období sezón 2014/15 – 2017/18
top 50 transferů	50 %	45 %
51. - 250. transfer	10 %	85 %
251. – 750 transfer	- 10 %	110 %
celkem	10 %	100 %

Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

4.3 Výsledek hospodaření profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích

Výše byly analyzovány příjmy a výdaje profesionálních fotbalových klubů pro identifikaci skutečného pohybu finančních prostředků (cash flow). Výsledkem hospodaření se však v ekonomice rozumí rozdíl mezi výnosy a náklady, nikoliv mezi příjmy a výdaji.

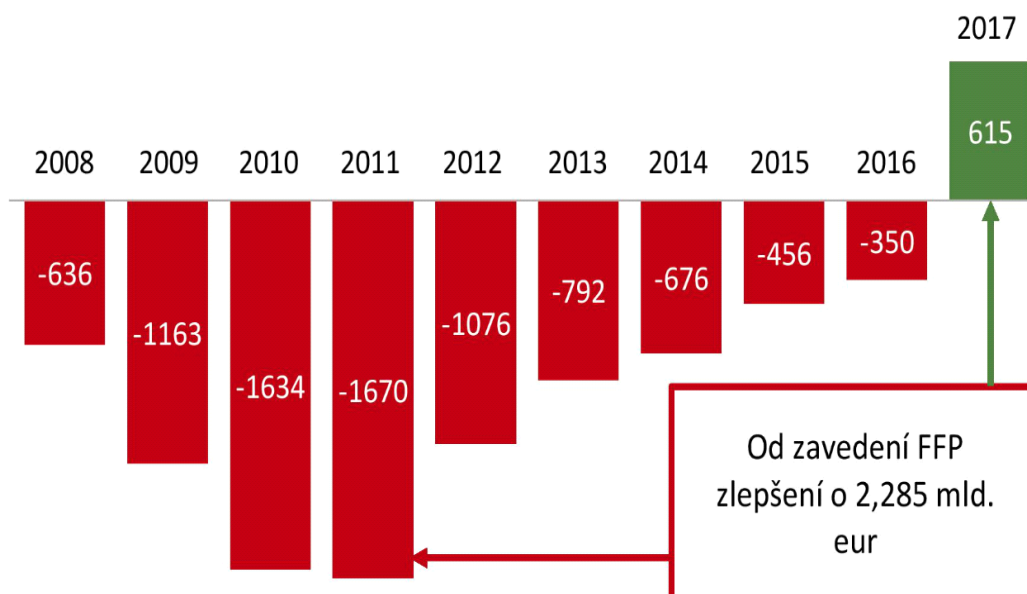
Příjmy a výdaje byly definovány v úvodu čtvrté kapitoly. *Výnosem* je podle Scholleové (2012) peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku, přičemž nezáleží na tom, zda byla provedena skutečná peněžní transakce, tedy zda za dodaný výrobek nebo odvedenou službu bylo skutečně zaplacen. *Nákladem* je podle stejné autorky peněžním vyjádřením spotřeby podniku – opět bez závislosti na tom, zda skutečně proběhla peněžní transakce.

Výsledkem hospodaření může být zisk či ztráta, a to bez ohledu na to, zda došlo k úhradě všech pohledávek a závazků. Zisku je dosaženo, pokud *výnosy* převyšují *náklady*. Dosažení zisku je jeden z nejdůležitějších cílů fungování podniků, včetně sportovních klubů. Quick, Fort a Fort (1997) však upozorňují na skutečnost, že právě evropské profesionální kluby často upřednostňují dosažení žádoucího sportovního výsledku, a to i za cenu ekonomické ztráty.

Výsledek hospodaření evropských prvoligových klubů v letech 2008 – 2017 (graf 30) potvrzuje, že až do roku 2016 byly profesionální týmy v Evropě celkově ve ztrátě. Teprve rok 2017 představuje zásadní změnu. Po zohlednění transferů, dalších neprovozních výnosů a nákladů, odprodeje investic a daní byly kluby jako celek v zisku ve výši 615 mil. EUR.

Graf 30 naznačuje, že hospodaření prvoligových fotbalových klubů v Evropě se začalo výrazně zlepšovat po roce 2011, kdy Unie evropských fotbalových asociací UEFA zavedla pravidlo Finanční fair play (více 2.2.4).

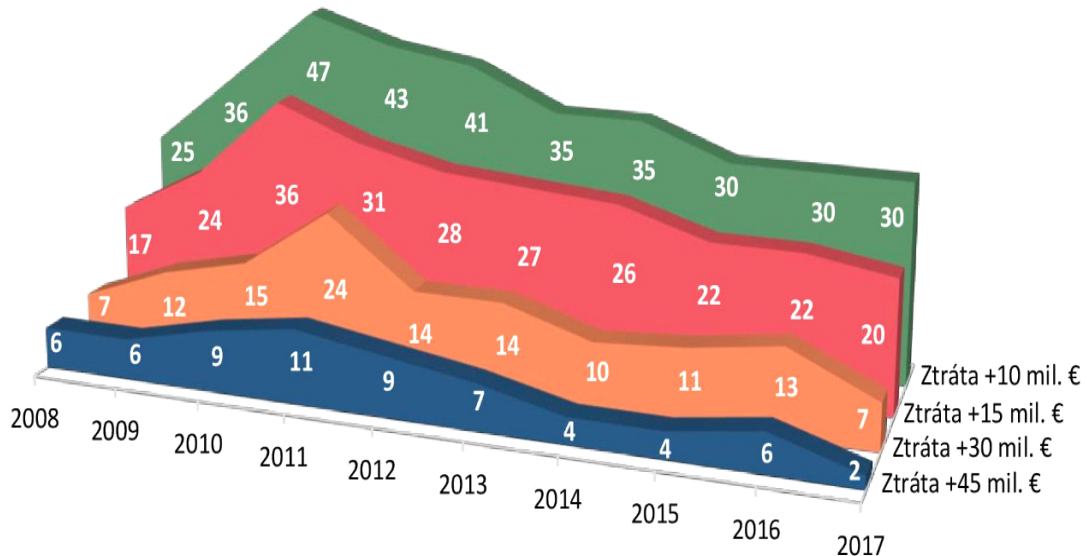
Graf 30: Výsledek hospodaření evropských prvoligových klubů v letech 2008 - 2017



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Od roku 2011 klesá počet profesionálních fotbalových klubů, které vykazují na konci účetního období ztrátu. Graf 31 dokládá, že počet celků, které byly ve ztrátě vyšší než 45 milionů eur, se snížil od roku 2011 z 11 na pouhé 2 kluby. Podobně i počet vykázaných ztrát přesahujících 30 milionů eur klesl na 7, což odpovídá předchozímu rekordnímu minimu zaznamenanému ve fiskálním roce 2008. V roce 2011 přitom v takto velké ztrátě bylo 24 evropských prvoligových klubů (UEFA, 2019).

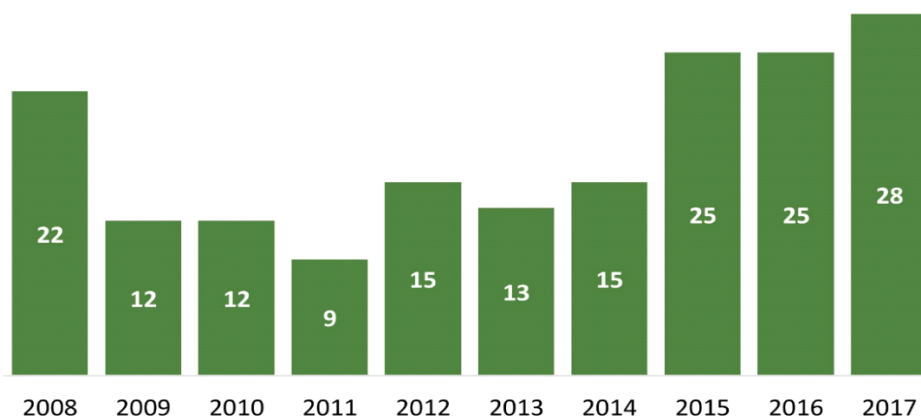
Graf 31: Vývoj počtu ztrátových prvoligových klubů podle různých úrovní ztráty



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Následující graf 32 ukazuje zlepšení vývoje hospodaření profesionálních fotbalových klubů v celé Evropě. Při součtu zisků a ztrát všech klubů jedné soutěže je patrné, že v roce 2017 rekordních 28 prvoligových soutěží vykázalo celkově zisky. V roce zavedení pravidla Finanční fair play (FFP) to přitom bylo jen 9 ligových soutěží. FFP neovlivňuje přímo malé a střední kluby s náklady pod 5 milionů eur, přesto bylo příčinou pro podstatně větší kontrolu hospodaření klubů uvnitř národních asociací. Některé země zavedly vlastní verze finanční fair play, které jsou přizpůsobeny jejich klubům a rozsahu jejich finančních aktivit.

Graf 32: Vývoj počtu ziskových prvoligových soutěží v Evropě v letech 2008 - 2017



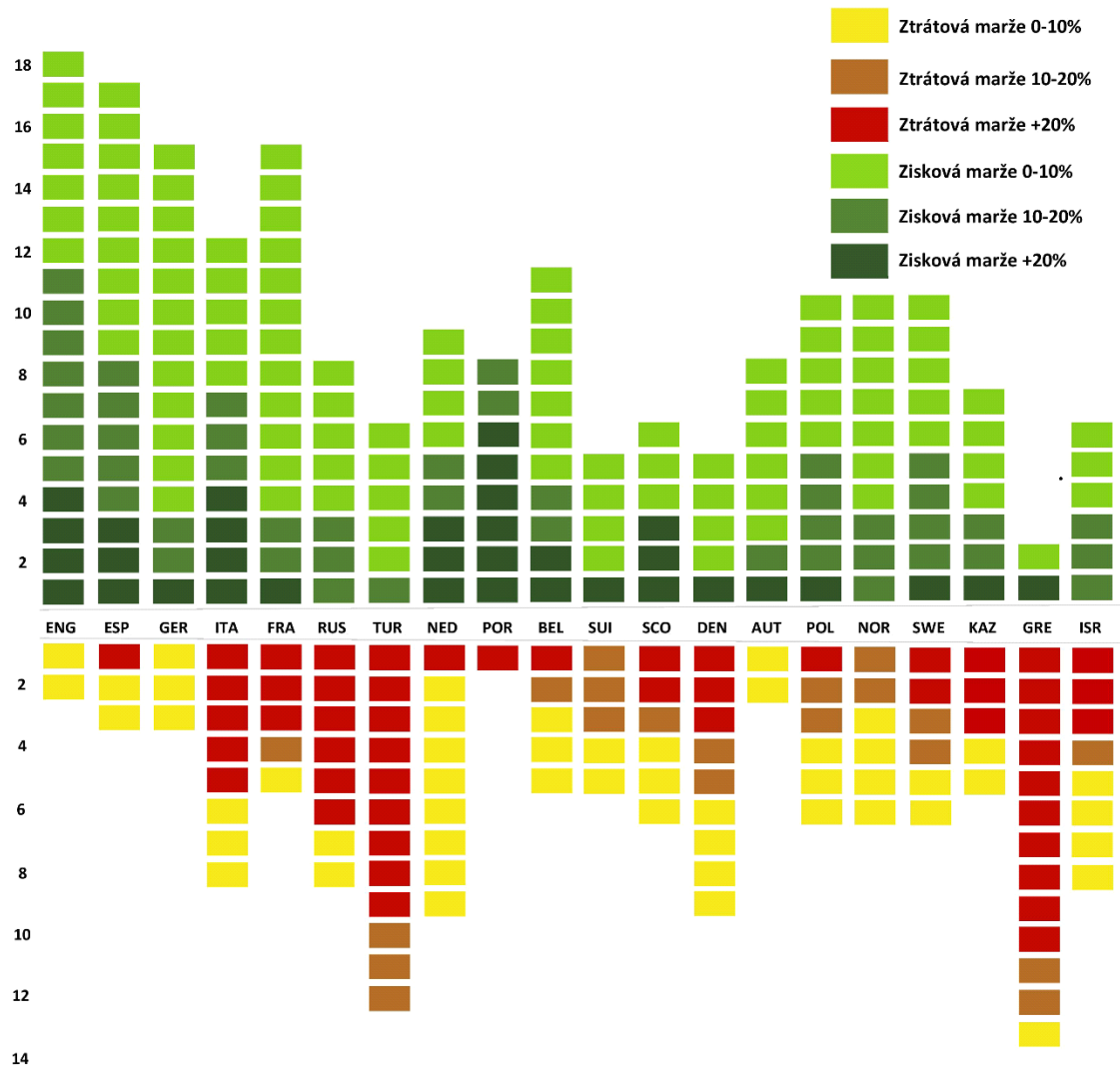
Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Následující grafy budou podrobněji prezentovat výsledky hospodaření v každé evropské prvoligové soutěži zvlášť. A to nejprve odděleně pro první dvacítku ligových soutěží s nejvyššími příjmy (graf 33) a následně pro ostatní ligové soutěže.

K hodnocení výsledku hospodaření bude využita tzv. zisková marže (popř. ztrátová marže). Zisková marže je jedním z ukazatelů ziskovosti. Jedná se o procentní vyjádření čistého zisku z tržeb společnosti (Synek, 2010).

Největší počet ziskových klubů je v anglické Premier League (18 z 20 klubů). Právě v této ekonomicky nejvyspělejší soutěži je vidět nejvíce vliv zavedení pravidla FFP. Před zavedením tohoto pravidla, v roce 2010, byly v Premier League pouze 4 ziskové kluby. (UEFA, 2011). Obrat k lepšímu je patrný také v nejvyšší španělské lize Primera Division, kde v roce 2010 bylo v zisku 7 klubů (UEFA, 2011), v roce 2017 to bylo již 17 klubů. Velmi dobře jsou na tom také kluby německé Bundesligy. Pouhé 3 z 18 klubů jsou ve ztrátě. K relativně dobrým výsledkům hospodaření klubů z těchto tří ligových soutěží jistě přispěla skutečnost, že se zároveň jedná o 3 ligové soutěže s nejvyššími příjmy (2019).

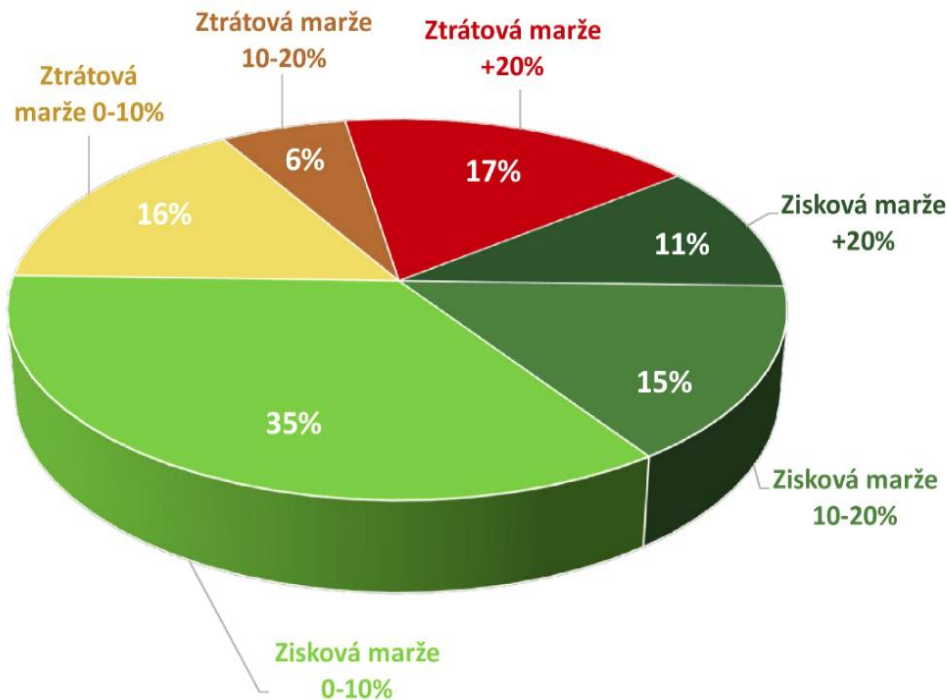
Graf 33: Poměr ziskových a ztrátových klubů v top 20 evropských ligových soutěží



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Graf 34 prezentuje souhrnně podíl ziskových a ztrátových klubů v top 20 evropských prvoligových soutěžích. V roce 2017 rekordních 61 % profesionálních klubů vykázalo zisk. Přes hranici 50 % se kluby z top 20 dostaly již v roce 2015, kdy bylo 51 % klubů v zisku (UEFA, 2016). V roce 2016 to bylo 59 % klubů (UEFA, 2017). V následujících letech tedy lze očekávat další zlepšení.

Graf 34: Podíl ziskových a ztrátových klubů v top 20 evropských ligových soutěžích



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

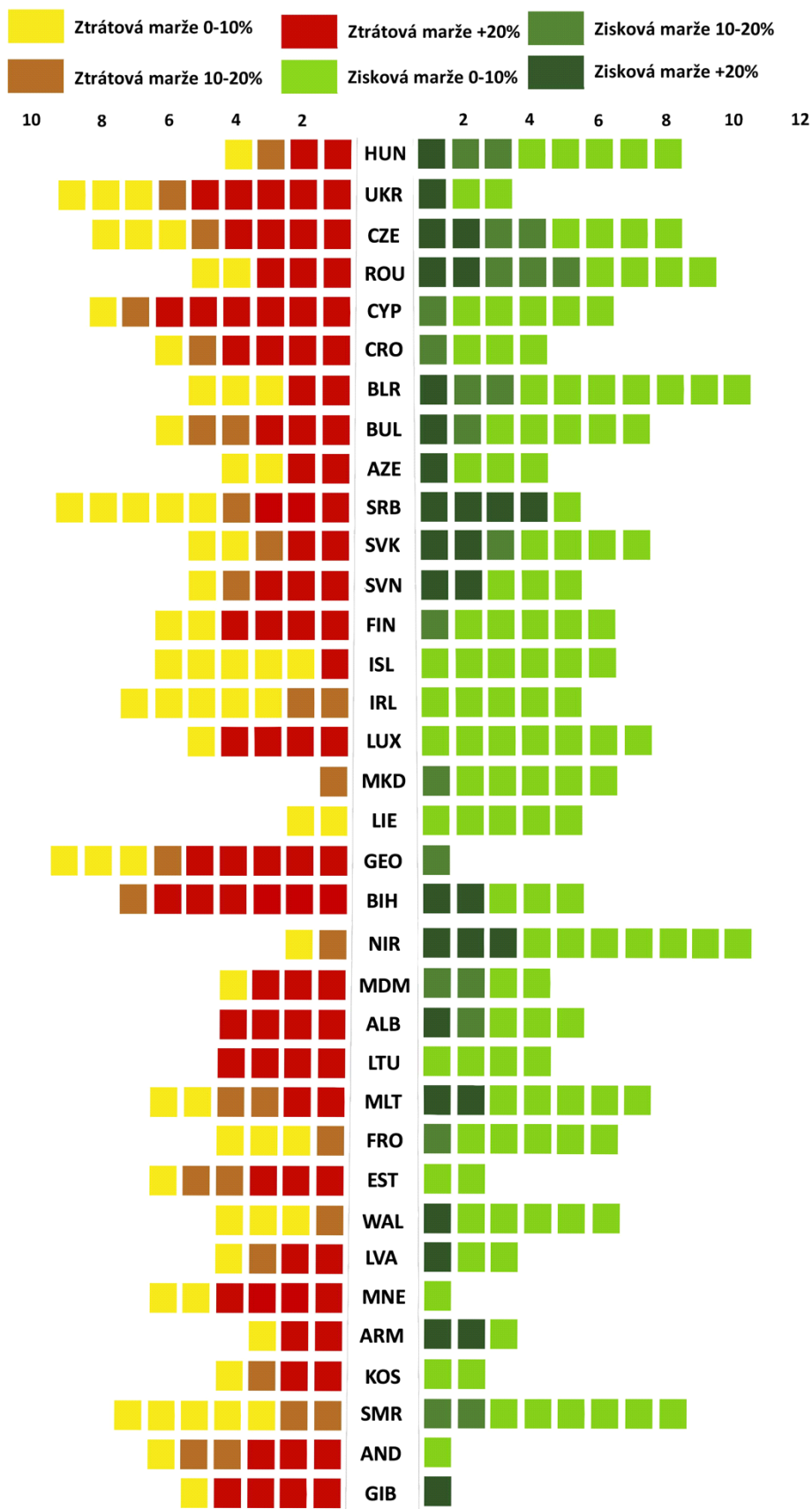
Jak bylo popsáno v kapitole 2.2.4, cílem Finanční fair play (FFP) bylo přimět profesionální fotbalové kluby v Evropě k tomu, aby na nákupy a mzdy hráčů utrácely jen tolik, kolik jsou schopny samy vydělat, a zlepšit tak jejich ekonomickou a finanční způsobilost. Tohoto cíle se daří postupně dosáhnout.

Vedlejším efektem zavedení pravidla FFP mělo být také dosažení spravedlivější a vyrovnanější soutěže (Sass, 2016). Birkhäuser, Kaserer a Urban (2019) však poskytli důkazy o tom, že tohoto efektu dosaženo nebylo, ba naopak, vyrovnanost v evropském profesionálním fotbale od zavedení FFP dále klesá.

Pravidlo FFP výraznou měrou omezuje vstup nových investorů. Zabraňuje tak současným průměrným klubům, aby dnes či kdykoliv v budoucnu prostřednictvím nákupů kvalitních a tedy drahých hráčů (třeba za cenu krátkodobé ztráty) dosáhly vyšší sportovní kvality. Pravidlo FFP tak de facto konzervuje současnou situaci. Vítězové národních lig získávají vysoké odměny od UEFA za účast v evropských pohárech. Tyto úspěšné kluby jsou navíc populární pro mnoho fanoušků a sponzorů, což jim generuje další příjmy. Ty jim umožňují nákup nových kvalitních hráčů, díky kterým svoji dominanci drží dál.

Podrobný poměr ziskových a ztrátových klubů v evropských ligových soutěžích mimo top 20 lig s nejvyššími příjmy poskytuje následující graf 35 prezentovaný pro jeho velikost na samostatné straně.

Graf 35: Poměr ziskových a ztrátových klubů mimo top 20 evropských ligových soutěží



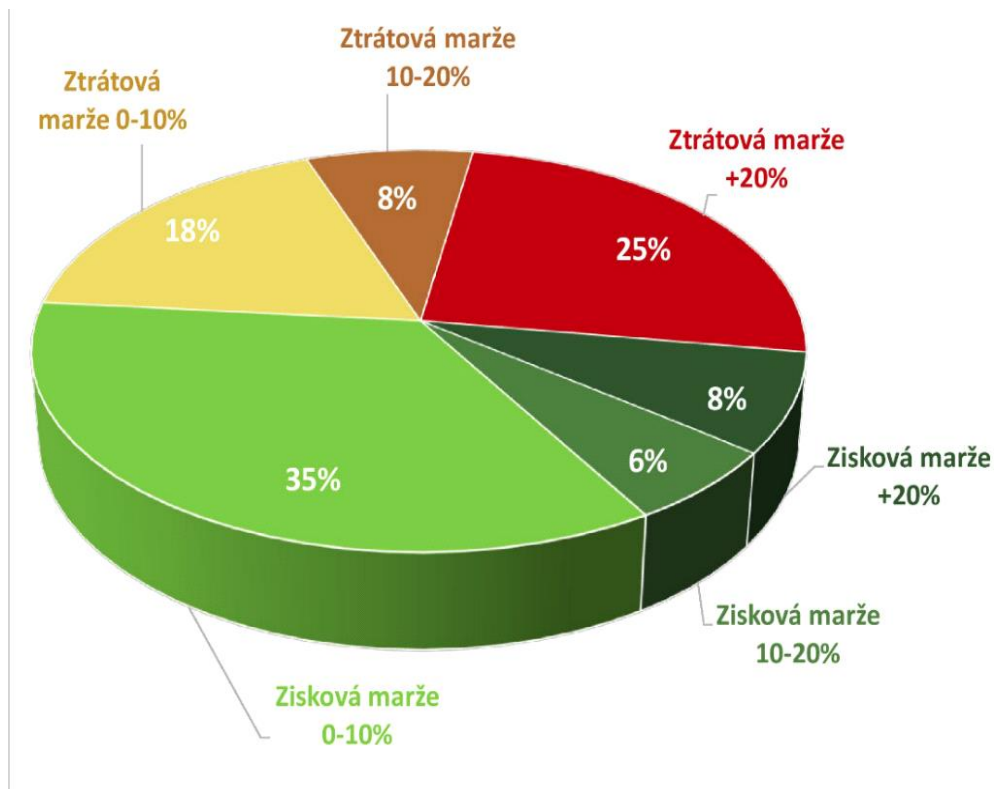
Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Z grafu 35 je patrné, že v každé nejvyšší ligoové soutěži v Evropě lze nalézt alespoň jeden klub, který hospodaří se ziskem. Ve čtyřech zemích (Gruzie, Černá Hora, Andora a Gibraltar) je však takový klub jen jeden jediný, všechny ostatní hospodařily v roce 2017 se ztrátou.

Je zřejmé, že stále existuje mnoho zemí, kde ziskovost zůstává spíše výjimkou než pravidlem. Platí to zejména pro ligy s nejnižšími klubovými příjmy. Většina malých a středních klubů však není pod tlakem pravidla FFP, neboť výše jejich výdajů nepřekročí tolerovanou hranici 5 milionů eur ročně. (UEFA, 2019).

I přes tuto skutečnost, také v ligoových soutěžích mimo top 20 roste dlouhodobě podíl ziskových klubů. Od roku 2008, kdy se tato statistika sleduje, se postupně procento ziskových klubů blíží hranici 50 %, přičemž v roce 2017 jí jen těsně nebylo dosaženo. Čistý zisk vykázalo 49 % klubů.

Graf 36: Podíl ziskových a ztrátových klubů mimo top 20 evropských ligoových soutěží



Zdroj: UEFA, 2019 (upraveno autorem)

Vzhledem k počtu klubů, které vynakládají více než 6 eur na každých získaných 5 eur (ztrátová marže +20 %), je zřejmé, že stále velké množství klubů spoléhá na své vlastníky, již jsou ochotni ztrátu vyrovnat.

Platí to i v České republice, kde byl v roce 2017 poměr ziskových a ztrátových klubů přesně 50:50. Z osmi ztrátových subjektů měla polovina ztrátovou marži větší než 20 %. Mezi celky s takto velkou ztrátou patří dlouhodobě také dva nejslavnější české kluby SK Slavia Praha a AC Sparta Praha. Hospodaření těchto dvou pražských klubů se podrobněji věnuje následující kapitola.

4.4 Hospodaření SK Slavia Praha a AC Sparta Praha – případová studie

Tento text čerpá z rozhovorů s ekonomy a manažery SK Slavia Praha a AC Sparta Praha a z veřejně dostupných zdrojů prezentovaných na zpravodajském portálu iDNES.cz, konkrétně z následujících titulů: Čihák (2017), Koten (2017), Novák (2017a), Novák (2018a, 2018b), Povejšil (2019).

SK Slavia Praha

Ekonomickými problémy si v historii české ligy prošla řada klubů. Nejznámějším případem posledních let bylo insolvenční řízení vedené proti SK Slavia Praha v roce 2015. Nejstarší fotbalový klub v zemi a mnohonásobného mistra tuzemské ligy do této situace dostalo zejména dlouhodobé nesplácení vlastních závazků.

Slavia v sezónách 2007/08 a 2008/09 získala mistrovský titul a podařilo se jí dokonce postoupit do vysněné Ligy mistrů (UEFA Champions League). Díky účasti v této soutěži a souvisejícím příjmům z UEFA, vstupného, televizních práv a tzv. market poolu získala Slavia téměř 240 milionů korun. Další finance plynuly z prodeje tehdejších opor. Jen přestupy Marka Suchého, Tomáše Necida a Dušana Šventa přinesly Slavii dalších téměř 300 milionu korun. Tržby klubu se tak ze 124 milionů v roce 2007 vyšplhaly na celkem 647 milionů korun.

Tehdejší vedení klubu se však poté zachovalo velmi nestandardně a přinejmenším nekorektně. Na valné hromadě, na kterou nebyl pozván tehdejší majoritní vlastník klubu - britská investiční skupina ENIC, bylo dramaticky navýšeno základní jmění o hodnoty pojistek všech hráčů Slavie. V důsledku tohoto nezvyklého kroku ztratil ENIC většinový podíl v klubu, což následně napadl u soudu. „Nové“ vedení Slavie (dodnes se spekuluje, kdo jím vlastně byl) peníze z prodeje hráčů vyvedlo neznámo kam. Klub navíc ignoroval řadu závazků vůči svým věřitelům, včetně samotného Marka Suchého.

Soudní spory se společností ENIC byly ukončeny až v roce 2011 na základě nezveřejněné dohody s tehdejšími vlastníky klubu Alešem Řebíčkem a skupinou Natland. Konkrétní obsah ujednání zůstal utajen, nicméně ze základního jmění byly odmazány hodnoty pojistek hráčů, což se negativně projevilo na účetní bilanci a výsledku hospodaření klubu.

Do ekonomických potíží přivedly klub také další okolnosti. Slavia od roku 2008 realizovala řadu nepovedených nákupů zahraničních hráčů, kteří následně skončili v rezervním týmu (např. Šiklič, Romanovs, později Dembélé). Pod smlouvou bylo navíc neobvykle velké množství hráčů. Při kalkulaci rozpočtu klubu pro další sezóny se počítalo s postupem do Ligy mistrů alespoň každý druhý rok, avšak tohoto sportovního a také ekonomického úspěchu už se nepodařilo dosáhnout. Od uvedeného roku tak Slavia hospodařila vždy jen se ztrátou.

Množství nezaplacených pohledávek a také soudní spor s bývalým manažerem Zbyňkem Kusým přivedl Slavii v roce 2015 k hrozbě insolvence. V té době byl již prakticky jediným významným akcionářem Aleš Řebíček, který vlastnil 98 % akcií klubu. Zbylá dvě procenta byla majetkem drobných akcionářů z řad fanoušků klubu.

Hospodaření českých fotbalových klubů bylo - a částečně stále je, obecně silně netransparentní. Proto laická i odborná veřejnost uvítala, když Slavia musela v roce 2015 insolvenčnímu soudu předat veškeré dokumenty o ekonomické situaci celého

klubu. Ty byly následně k nahlédnutí na veřejných internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR v insolvenčním rejstříku a bylo tak možné snadno nahlédnout do kompletního soupisu majetku klubu (včetně sponzorských plnění) a všech jeho pohledávek.

Insolvenční hrozbu se podařilo zažehnat až novému majiteli Slavie, podnikateli Jiřímu Šimáněmu. Reálné riziko zániku klubu vedlo podnikatele a velkého příznivce Slavie k rozhodnutí odkoupit společnost a její majoritní podíl (necelých 60%) podle předchozí dohody následně odprodat čínské investiční společnosti China Energy Company Limited (dále CEFC). Oba noví vlastníci tak de facto poskytli Slavii půjčku. Díky tomu byly velmi rychle uhrazeny klubem uznané a dlouho nesplácené závazky ve výši přes 40 milionů korun a na poslední chvíli tak byla hrozba insolvence odvrácena.

Dopředu bylo dohodnuto, že tuto půjčku nebude muset klub splácet. Podmínkou však bylo odkoupení zbytku akcií vlastněných Jiřím Šimáněm a následné opětovné navýšení základního kapitálu klubu. Také s ohledem na vzájemně podepsanou call (kupní) a put (prodejní) opci nebylo velkým překvapením, že CEFC postupně navýšovala svůj podíl v klubu. V listopadu roku 2016 už vlastnila 99,964 procent akcií společnosti (zbylých 0,036 procent zůstává v majetku fanoušků klubu). Současně byly vyplaceny všechny půjčky, které Jiří Šimáně fotbalové Slavii poskytl.

Ambicí CEFC China bylo podle oficiálního sdělení Slavii dále rozvíjet a budovat z ní jeden z předních fotbalových klubů střední Evropy. To se dělo zejména prostřednictvím nákupů kvalitních, tedy drahých hráčů. Byla to právě Slavia, která v roce 2016 utratila za hráčské posily nejvíce ze všech klubů v lize. Majitelé se nijak netajili tím, že příjmy, které byl klub v roce 2016 schopen generovat, na tyto nákupy nestačily. Konkrétní ztráta pro kalendářní rok 2016 činila 117 milionů korun.

Čínská společnost však nevnímala Slavii jako projekt, který by měl být sám o sobě ziskový. Prostředky vložené do klubu přesto chápala jako investici. CEFC si zvolila Prahu jako sídlo své expanze do Evropy a díky Slavii se dostala do povědomí široké veřejnosti. Získala tak publicitu, o kterou usilovala. Navíc Slavia sezónu 2016/17 nakonec vyhrála a po osmi letech a období ekonomické nejistoty mohla znovu slavit titul.

Přestože Slavia díky čínskému partnerovi získala ekonomickou stabilitu, účetně za kompletní sezónu 2016/17 znovu podle své výroční zprávy vykazovala ztrátu, tentokrát ve výši 263 milionů před zdaněním. Nutno však dodat, že od této částky nebyla odečtena většina příjmů z prodeje hráčů, která se projevila až v následujícím účetním období. Jen suma utržená za prodej hráčů Antonína Baráka, Jiřího Pavlenky a Jaroslava Mihalíka přesáhla 250 milionů korun.

Nejdůležitější pro Slavii byla skutečnost, že se kompletně zbavila všech dluhů. Klub dlužil právě svému majiteli - čínské společnosti CEFC - téměř 322 milionů. O velmi podobnou částku však valná hromada klubu navýšila svůj základní kapitál a tímto krokem de facto tato pohledávka zanikla.

V roce 2017 se Slavia zbavila svého dalšího dlouhodobého problému. Tím byla skutečnost, že domácí stadion v pražských Vršovicích (známý pod názvem Eden) nebyl jejím majetkem. Vlastníci stadionu se navíc nezvykle rychle měnili a to za poměrně nestandardních okolností. Po uvedení do provozu v květnu 2008 byl majitelem stadionu jeho investor E Side Property Limited. Tuto společnost však v říjnu 2011 převzala firma

Natland v rámci vyrovnání s podnikatelem Vladimírem Kroužeckým. Natland se tak stal nejen vlastníkem klubu (viz výše), ale také samotného stadionu. V červenci 2012 Natland prodal 80 % svého podílu ve společnosti Eden Sport Investments, která prostřednictvím E Side Property stadion vlastnila. Novým vlastníkem stadionu se stala společnost Kingwater Holdings Limited, kterou oficiálně reprezentoval advokát Václav Slavíček. Ten po dohodě s hlavními věřiteli převedl Eden pod akciovou společnost Vinet. Tuto transakci však napadla radnice Prahy 10, která již v minulosti investovala do dluhopisů E Side Property. Rychlé a nejasné změny vlastníka stadionu byly příčinou obav vedení Slavie i jejích fanoušků. Obě strany proto uvítaly, když v roce 2017 CEFC Eden odkoupila a znovu tak stadion i klub ovládala jediná společnost.

V roce 2018 se dostala společnost CEFC do ekonomických problémů spojených s vysokým zadlužením a neschopností splácet závazky. Její vlastnický podíl proto převzala jiná čínská společnost Citic Group, která ještě ve stejném roce prodala majoritní část akcí pražského klubu společnosti Sinobo Group. Tato developerská skupina vlastní také úspěšný čínský fotbalový klub Kuoan Peking, se kterým Slavia uzavřela strategické partnerství. V listopadu 2018 se pak v souvislosti s tímto obchodem mění název stadionu na Sinobo Stadium.

V roce 2019 přiznává Slavie za sezónu 2017/18 ztrátu ve výši 366,4 milionů korun. Orientace na sportovní cíle vedlo klub k razantnímu posilování kádru a dočasnému zastavení prodeje hráčů. Sportovní výsledek se dostavil v následující sezóně 2018/19, kdy Slavia Praha slavila tzv. double, tedy vítězství v nejvyšší lize a národního poháru. V Evropské lize byla vyřazena až ve čtvrtfinále londýnskou Chelsea. V srpnu 2019 si navíc po 12 letech znovu zajistila účast v Lize mistrů. Jen tato skutečnost jí zajistila na příjmech přes 400 milionů korun. Tyto dosažené výsledky se odrazily také v tržní hodnotě hráčů, která stoupla téměř o čtvrtinu.

Podle renomovaného portálu Transfermarkt měli hráči Slavie Praha ke dni 1. července 2019 tržní hodnotu 50,1 milionů eur. Velikost tržní hodnoty týmu je z ekonomického hlediska nejdůležitějším kritériem pro hodnocení kvality týmu a Slavia se tak tři roky po téměř neodvratné insolvenční stávkách kvalitaturně nejlepším českým klubem. S odstupem následuje Sparta Praha (39,4 milionů eur) a Viktoria Plzeň (34,8 milionů eur) (Transfermarkt, 2019).

AC Sparta Praha

Také druhý slavný český klub AC Sparta Praha vykazuje dlouhodobě ztrátu. Od roku 2005, kdy se naposledy podařilo letenskému týmu postoupit do Ligy mistrů, hospodaří s výjimkou jediné sezóny (2016/17) pravidelně se schodkem. Na rozdíl od historického rivala však výsledek hospodaření a realizovaná ztráta Sparty neměla a doposud nemá negativní vliv na provoz klubu. Majitel a předseda představenstva Daniel Křetínský spolu s investiční skupinou J&T každoročně deficit uhradí. Kumulovaná ztráta Sparty pod jeho vedením činí již více než dvě miliardy korun. Vše nasvědčuje tomu, že také vlastnictví fotbalové Sparty představuje pro její majitele zejména prostředek, jak získat pro svou společnost vhodnou publicitu, která jim „otevřít dveře“ k jednání s potenciálními partnery. Tabulka č. 11 představuje konkrétní ztrátu fotbalové Sparty od roku 2005.

Tabulka 11: Výsledek hospodaření AC Sparta Praha v letech 2005 - 2018

Sezóna	Výsledek hospodaření	Poznámka
2004/05	+32 mil. Kč	Daří se hrát Ligu mistrů a prodávat hráče (např. Radoslava Kováče do Spartaku Moskva přibližně za 100 milionů.)
2005/06	- 47 mil. Kč	Do klubu přichází dodatečné peníze z Ligy mistrů, přesto je klub ve ztrátě.
2006/07	- 50 mil. Kč	Ztráta není výrazná, neboť Sparta prodala stopera Tomáše Sivoka do italského Udine.
2007/08	- 156 mil. Kč	Další rok bez titulu. Spolu s klesajícími výkony se navýšila i ztráta.
2008/09	- 142 mil. Kč	Majitel Sparty Daniel Křetínský navyšuje základní jmění o 100 milionů korun a začíná šetřit.
2009/10	- 229 mil. Kč	Rekordní ztráta. Končí však čekání na ligový titul.
2010/11	- 28 mil. Kč	K zisku nepomohly ani prodeje Juraje Kucky s Bony Wilfriedem za 200 milionů.
2011/12	- 237 mil. Kč	Další rekordní ztráta. Klubu se nedařilo na hřišti ani při prodejkách hráčů.
2012/13	- 190 mil. Kč	Sparta neprodává své opory. 100 milionů utržených za útočníka Václava Kadlece spadá až do další sezony.
2013/14	- 144 mil. Kč	Důvodem ztráty v tomto roce je zejména sportovní neúspěch - nepodařilo se postoupit do Evropské ligy.
2014/15	- 67 mil. Kč	Další rok bez Ligy mistrů. Hospodaření však vylepšila účast v Evropské lize a prodej Pavla Kadeřábka do Hoffenheimu.
2015/16	- 130 mil. Kč	Do bilance nebyly započítány přestupy Schicka, Krejčího a Brabce, které se udály až po účetní uzávěrce.
2016/17	+23 mil. Kč	Do plusu dostaly Spartu velké přestupy Schicka, Krejčího, Brabce a především Dočkala v celkové hodnotě přibližně 500 milionů korun. V pohárech vydělala 150 milionů korun, ale také koupila Václava Kadlece za 73 milionů.
2017/18	-724 mil. Kč	Nejvyšší ztráta v historii klubu. Sparta angažovala italského kouče Stramaccioniho a nákladné zahraniční hráče. Tal Ben Chaim, Semith Kaya a později Nicolae Stanciu se stali historicky nejdražšími hráči české ligy. Sparta se však neprobojovala do Evropské ligy a v Het lize končí až pátá.

Zdroj: iDnes (2017, 2018), upraveno autorem.

Hospodaření klubu v sezóně 2015/16

Účetní výsledek hospodaření v této sezóně může být zavádějící. Do bilance totiž nejsou zahrnuty platby či příjmy za již dohodnuté přestupy, neboť jejich vyúčtování nabíhá se zpožděním. Při započítání částek z prodeje hráčů Ladislava Krejčího, Patrika Schicka a Jakuba Brabce z roku 2016 by sezóna neskončila ztrátou ve výši 129.704.000,- korun, ale naopak ziskem. Tyto transfery se však objevily až v účetní bilanci za sezónu 2016/17.

Při bližším zkoumání výroční zprávy zveřejněné na začátku roku 2017 je patrné, že zejména bonusy a prémie z účasti Sparty v evropských pohárech patřily k významným příjmům klubu. Sparta v sezóně 2015/2016 postoupila do čtvrtfinále Evropské ligy a utržila 219 milionů korun. Příjmy z obchodní činnosti přinesly Spartě dalších 290 milionů korun. Tuto částku tvořily především příjmy od sponzorů, mezi něž patřily společnosti jako Generali Pojišťovna, SYNOT TIP, Nike, AVE, Pražská teplárenská, PRE, J&T Banka či MAFRA. Do obchodní činnosti se řadí také tržby ze vstupného. Ty v sezóně 2015/16 činily rekordních 73,5 milionu korun.

Největší výdajovou položku tvořily náklady na platy hráčů a členů realizačních týmů - 218 milionů korun. Náklady na chod klubu činily dalších 192 milionů korun. Jenom tyto dvě položky tak představují částku vyšší než 400 milionů korun. V této souvislosti je vhodné uvést, že většina klubů české nejvyšší fotbalové soutěže hospodařila s částkou nižší než 100 milionů korun.

Hospodaření klubu v sezóně 2016/17

Sezóna 2016/17 byla pro Spartu z ekonomického hlediska zlomová. Poprvé od roku 2004 vykázala zisk. Z účetní uzávěrky za tuto sezónu vyplývá hospodářský výsledek (před zdaněním) 22, 5 milionů korun. Do příjmů totiž Sparta mohla zařadit velké přestupy svých hráčů do zahraničí. Odchody Patrika Schicka do italského Janova, Ladislava Krejčího do italské Boloni, Jakuba Brabce do belgického Genku a Bořka Dočkala do čínského Che-nan Ān-jie přinesly přibližně 500 milionů korun. Dalších 150 milionů korun vydělala Sparta úspěšnou účastí v Evropské lize, kde postoupila do jarní vyřazovací části. K příjmům lze zařadit i výsledky obchodní činnosti, které v předchozích letech byly kolem 200 milionů, či peníze ze vstupného.

Hospodaření klubu v sezóně 2017/18

Na jaře roku 2017 změnila Sparta svoji dosavadní sportovní i obchodní strategii. Ve snaze probjovat se po mnoha letech do Ligy mistrů se vydala cestou nákupů nákladných posil ze zahraničí, včetně nového a početného trenérského týmu pod vedením Itala Stramaccioniho. K dosažení tohoto cíle stačilo Spartě ovládnout českou nejvyšší ligovou soutěž, neboť evropský klubový koeficient zajišťoval ten rok vítězi ligy přímou účast. Sparta však skončila až pátá, což byl od vzniku samostatné české soutěže v roce 1993 její nejhorší výsledek. Ve stejné sezóně navíc nepostoupila ani do hlavní části Evropské ligy, když ve třetím předkole ve dvou zápasech nevstřelila ani gól bělehradskému týmu Red Star. Podle výroční zprávy Sparta v této sezóně měla příjmy ve výši 654 milionů korun. Přiznaná ztráta v celkové výši 723,8 milionů znamená, že Sparta hospodařila s rozpočtem přibližujícím se 1,4 miliardy korun, což je v historii českého fotbalu rekordní částka.

Pro úplnost zbývá dodat, že uvedené ztráty Slavia a Sparty nebyly a nejsou v rozporu s pravidly Finanční fair play, jež hlídá Evropská fotbalová unie (UEFA) a na jejichž základě by mohly být kluby sankcionovány. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.4. Finanční fair play se vypočítává jen z určitých položek. Ve prospěch Slavia a Sparty v tomto smyslu hovoří zejména skutečnost, že obvykle utrží více peněz z prodeje hráčů, než vynaloží na jejich nákup. To je ostatně typické pro většinu českých klubů v nejvyšší fotbalové soutěži.

Odkazy ke kapitole 4:

AFP. (2014). French Ligue 1 Sells TV Rights for Nearly \$1 Billion [online]. [cit. 2018-09-15]. Dostupné z WWW:<http://www.thelocal.fr/20140405/france-ligue-1-sellstv-rights-for-nearly-1-billion>.

Andreff, W., & Bourg, J. F. (2006). Broadcasting rights and competition in European football. *The economics of sport and the media*, 37-70.

Bartošek, D. (2017). *Model finančních toků evropských fotbalových klubů* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

Bernardini, S. (2017). Stadiums, naming rights, and sponsorship deals. The Premier League rules in these businesses [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z WWW: <http://en.calcioefinanza.com/2017/01/05/stadiums-naming-rights-sponsorship-deals-premier-league-rules-businesses/>.

Berri, D., Buiramo, B., Rossi, G., & Simmons, R. (2016). *Pay and performance in Italian football*.

Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*, 13(1), 113-145.

Bleacher, R. (2011). History of UEFA. *Bleacher report*, 1-2.

Cáfal, M. (2007). *Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů v Anglii s finanční analýzou klubů Arsenal a Tottenham Hotspur* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.

Čihák, J. (2017). Slavia se zbavila dluhů, za minulou sezonu je však ve ztrátě 263 milionů [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-07-23]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/slavia-oddluzeni-financni-ztrata-dq4-fotbal.aspx?c=A171229_122947_fotbal_jic.

Dejonghe, T., & Van Opstal, W. (2010). Competitive balance between national leagues in European football after the Bosman case. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 6(2), 41-61.

Deloitte. (2019). *Bullseye. Football Money League*. Sports Business Group.

Downward, P., & Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. London: Routledge.

- Ebner, S. (2013). History and Time Are Key to Power of Football, says Premier League Chief [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW:<http://www.thetimes.co.uk/tto/public/ceo-summit/article3804923.ece>.
- Evens, T., Iosifidis, P., & Smith, P. (2013). *The political economy of television sports rights*. Springer.
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., & Zampella, A. (2017). Financial versus sports performance: The missing link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 36-48.
- Filinger, J. (2008). *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů* (Disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví.
- Frick, B. (2013). Team wage bills and sporting performance: evidence from (major and minor) European football leagues. *The econometrics of sport*, 63-80.
- Goossens, K. (2005). *Competitive balance in European football: comparison by adapting measures*: National measures of seasonal imbalance and top 30.
- Harriss, N. (2016) Premier League Sides Have Their Eye on the TV Cash Bonanza [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3381083/Premier-League-sides-eye-TV-cash-bonanza-worst-season-relegated-flight.html>.
- Hejl, J. (2016). *Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje televizních práv* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Hofer, J. (2017). Adidas, Nike and Puma vie for top soccer clubs [online]. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z WWW: <https://global.handelsblatt.com/companies/top-sports-suppliers-vy-for-top-soccer-clubs-860794>.
- Charvát, M. (2014). Jak je to s televizními právy na sport (nejen) v Česku [online]. Dostupné na: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/1861-jak-je-to-s-televiznimi-pravy-na-sport-nejen-v-cesku>.
- iDnes.cz (2019). Zájem o fotbal roste. Nejvíce diváků chodí na Slavii, venku táhne Sparta [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/fortuna-liga-fanousci-navstevnost.A180912_135644_fotbal_jic.
- Insidesport. (2018) Costliest shirt sponsorship deals in European club football [online]. Dostupné na: <https://www.insidesport.co/costliest-shirt-sponsorship-deals-ever-signed-european-club-football-0525042018/>.
- Koten, P. (2017). Čínská CEFC k fotbalové Slavii přikoupila i stadion v Edenu [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/eden-majitel-zmena-cefc-slavia-dki-/fotbal.aspx?c=A170413_150953_fotbal_ten.
- Leeds, M. A., & Von Allmen, P. (2016). *The Economics of Sports: International Edition*. Routledge.
- Liu, J. P. (2011). Sports merchandising, publicity rights, and the missing role of the sports fan. *BCL Rev.*, 52, 493.

- Mádl, L. (2018). V glosáři šéf ligy netajil čísla: 150 milionů za televizní práva, 240 milionů jde klubům od sponzorů soutěže. Dostupné na: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/v-glosari-sef-ligy-netajil-cisla-150-milionu-za-televizni-prava-240-milionu-jde-klubum-od-sponzoru-souteze-52550?autoplay=1>.
- Marca. (2015). Así será reparto del dinero televisivo [online]. Dostupné na: <http://www.marca.com/2015/05/01/futbol/1430467483.html>.
- Menary, S. (2016). One rule for one: the impact of Champions League prize money and Financial Fair Play at the bottom of the European club game. *Soccer & Society*, 17(5), 666-679.
- Michie, J., & Oughton, C. (2004). *Competitive balance in football: Trends and effects* (s. 1-38). London: The sportsnexus.
- Norbäck, P. J., Olsson, M., & Persson, L. (2016). *The emergence of a market for football stars: Talent development and competitive balance in European football* (No. 1126). IFN Working Paper.
- Novák, M. (2017). Sparta a miliony. Za poháry má méně než loni, ale i tak slušně vydělala. [online]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/fotbal/pohary/evropska-liga-sparta-bonusy-odmeny-premie-miliony.A170224_114419_fot_pohary_min.
- Novák, M. (2017). Sparta po letech v mírném zisku, pomohly přestupy Schicka či Dočkala [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-09-15]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/sparta-hospodarsky-vysledek-dil-/fotbal.aspx?c=A171110_154614_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Slavii nově vlastní Sinobo, bude v názvu stadionu. Tým posílí Ševčík [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-01-7]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/slavia-sinobo-stadium-vlastnik-majorita-ff2-/fotbal.aspx?c=A181119_181132_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Rekordní ztráta Sparty. Za minulou sezonu je klub v minusu 723 milionů [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-01-7]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/sparta-ztrata-hospodarsky-vysledek.A181203_181100_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Jeden zápas z každého kola. Česká televize o fotbalovou ligu nepřišla [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/ceska-televize-o2-tv-fortuna-liga-fotbalova-liga-prime-prenosy-p6v-/fotbal.aspx?c=A180719_144859_fotbal_min.
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Okoronkwo, S. (2015). *Increasing Commercial Revenues For Football Clubs*. The Business Magazine For the Football Industry.
- Palička, J. (2018). Cristiano Ronaldo. Obchod, který mění fotbalové zvyklosti [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/cristiano-ronaldo-juventus-turin-analyza-fi5-/fot_zahranici.aspx?c=A180716_211054_fot_zahranici_tof.
- Pareto, V. (1906). *The pareto principle*. Access mode: www.kak-bog.ru/princip-pareto.htm (Access: 25. 01. 2017).

- Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football – The (un) importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553-1556.
- Pawlowski, T., & Nalbantis, G. (2015). Competition format, championship uncertainty and stadium attendance in European football – a small league perspective. *Applied Economics*, 47(38), 4128-4139.
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. (2003) *Marketingová komunikace*. Grada.
- Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 118-133.
- Povejšil, V. (2019). Ztráta Slavie narostla, klub je za minulý ročník v minusu 366,4 milionů. [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/slavia-praha-hospodareni-ztrata.A190409_154451_fotbal_vp2
- Quirk, J., Fort, R. D., & Fort, R. (1997). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.
- Simmons, R. (2006). The demand for spectator sports. *Handbook on the economics of sport*, 77-89.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy -2*. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing a.s.
- Slavia. (2017). Proběhla řádná valná hromada společnosti [online]. [cit. 2018-07-23]. Dostupné z WWW: <http://slavia.cz/clanek.asp?id=Probekhla-radna-valna-hromada-spolecnosti-15282>.
- Soriano, F. (2011). *Goal: The Ball Doesn't Go in by Chance: Management Ideas from the World of Football*. Palgrave Macmillan.
- Srivastava, N. (2015). Analyzing the importance of shirt sales to a football club [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z WWW: <https://www.sportskeeda.com/football/looking-importance-shirt-sales-club>.
- Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání. Nakladatelství CH Beck.
- Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Springer.
- Szymanski, S. (2013). Wages, transfers and the variation of team performance in the English Premier League. *The econometrics of sport*, 53-62.
- Thompson, A. A., & Formby, J. P. (1993). *Economics of the firm: Theory and practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Total Sportek. (2018). UEFA Champions League Prize Money 2018. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.totalsportek.com/money/uefa-champions-league-prize-money/>

- Total Sportek. (2019). UEFA Champions League Past Winners List (1956 to 2019) [online]. [cit. 2019-07-02]. Dostupné z WWW: <https://www.totalsportek.com/list/champions-league-past-winners/>
- Transfermarkt. (2019). Marktwerte. Tschechien 1. liga [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z WWW: <https://www.transfermarkt.de/het-liga/startseite/wettbewerb/TS1>.
- UEFA. (2011). *The European Club Footballing Landscape*. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010.
- UEFA. (2016). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2015.
- UEFA. (2017). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.
- UEFA. (2018). *UEFA Financial Report 2016/17*. 42nd Ordinary UEFA Congress, Bratislava.
- UEFA. (2019). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017.
- Eurofotbal. (2018). Liga měla nejvyšší návštěvnost za posledních 18 let [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z WWW: <http://www.eurofotbal.cz/clanky/liga-mela-nejvyssi-navstevnost-za-poslednich-18-let-399693/>.
- Wilson, R. Celtic's Champions League opener 'will not worry Brendan Rodgers'. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.bbc.com/sport/football/36578078>.
- Yaldo, L., & Shamir, L. (2017). Computational estimation of football player wages. *International Journal of Computer Science in Sport*, 16(1), 18-38.

Autorem realizovaná studie:

5 Hodnocení produkční efektivnosti klubů anglické Premier League

Studie prezentuje nový, autorem navržený metodický přístup pro hodnocení efektivnosti profesionálních fotbalových klubů. Pro názornou ilustraci je tento přístup aplikován na kluby nejvyšší anglické fotbalové ligy Premier League.

5.1 Úvod

Výše bylo popsáno, proč lze na profesionální fotbalové kluby pohlížet jako na podniky. Základním cílem podnikání je dosažení zisku. Sportovní kluby však sledují další, často z jejich pohledu důležitější cíle. Prvním z nich je cíl „sportovní“, tedy dosažení žádoucího sportovního výsledku. V případě fotbalových klubů může být takovým výsledkem ligový titul, umístění na pohárových příčkách, záchrana v lize či postup do vyšší soutěže. Sportovní celky své výkony prezentují veřejnosti, zejména fanouškům. Ti jsou podle tradičních klubových prohlášení tím nejdůležitějším cílem. Podpora pocitu sounáležitosti fanoušků je základní dlouhodobou metou sportovního klubu (Čáslavová, 2003). Freyer (2011) tento cíl označuje jako „sociální“. Výše bylo popsáno, jak spolu všechny tři cíle (ekonomický, sportovní a sociální) úzce souvisejí (viz kapitola 1.2.3).

Základním produktem profesionálního fotbalového klubu určeným fanouškům je soutěžní utkání (resp. série utkání v podobě celé soutěže). Pro realizaci tohoto produktu je nezbytné, aby klub vynaložil určité výdaje. Efektivnost vynaložených prostředků následně určuje úroveň dosažených cílů, přičemž ne všechny cíle musí být hodnoceny jako stejně důležité.

Synek (2010) vymezuje obecně pojem „efektivnost“ jako účinnost nějaké činnosti či systému, přičemž tato účinnost je dána poměrem množství či kvality výsledných produktů a množství zdrojů vložených do produkčního procesu. Jedná se tedy o takové použití zdrojů (*vstupů*), kterým je dosaženo maximálního objemu a kvality produktů (*výstupů*).

Schéma 11: Podnik jako systém



$$EFEKTIVNOST = \frac{VÝSTUPY}{VSTUPY}$$

Zdroj: Synek (2010), upraveno autorem

Pro měření efektivnosti profesionálních fotbalových klubů je výzkumníky využívána řada metod a analýz. Jejich přehled poskytuje studie Kulikovové a Gošunovové (2013). Nejvyužívanější metodou v prostředí profesionálních fotbalových klubů je dle autorek analýza obalu dat (Data Envelopment Analysis – DEA). Jedná se o vícekritériální metodu, která slouží k posouzení efektivnosti produkčních jednotek (DMU – Decision Making Units) na základě velikosti vstupních a výstupních parametrů.

Pojem „produkční jednotka“ lze podle Dlouhého a Jablonského (2002) chápat jako jednotku, která vytváří určité výstupy a na produkci těchto výstupů musí spotřebovávat určité vstupy. Produkční jednotkou mohou být podniky, které reálně produkují nějaké výrobky či služby. Typickým vstupem podle autorů může být např. počet zaměstnanců, typickým výstupem pak obrát firmy.

Pro hodnocení produkční efektivnosti profesionálních fotbalových klubů je vstup v podobě počtu pracovníků nevhodným, neboť fotbalový tým reprezentuje na hřišti vždy jen maximálně 11 hráčů. Více než o počet jde tedy o kvalitu fotbalistů na hřišti. Ligové kluby mohou najímat kvalitní hráče z celého světa bez ohledu na jejich národnost a zvyšovat tak své šance na úspěch v národních či mezinárodních soutěžích. Nákup hráčů a zejména pak výdaje na jejich mzdy představují v rozpočtech profesionálních fotbalových klubů největší položky (viz kapitola 4.2).

Přehled Kulikovové a Gošunovové (2013) naznačuje, že výzkumníci k hodnocení efektivnosti profesionálních fotbalových klubů prostřednictvím metody DEA využívají různé vstupy a výstupy. Autorky bez ohledu na to shrnují, že dosažení cílů fotbalového klubu závisí především na lidském kapitálu hráčů a trenérů a velikosti jejich mezd. Shoda nepanuje ani ve výčtu výstupů, které by měly fotbalové kluby sledovat. Plumley, Wilson a Ramchandani (2017) upozorňují na skutečnost, že v současnosti neexistuje žádná stanovená definice, jakých úrovní by měl výkon klubu dosahovat.

Jako první se hodnocením efektivnosti v prostředí profesionálního sportu zabýval Scully (1974). Pomocí produkční funkce sledoval vztah mezi sportovními výkony hráčů baseballu a výší jejich mezd. Reagoval tak na stávkou hráčů z roku 1972, která započala právě kvůli snížení hráčských mezd. Dosavadní výše mezd podle majitelů klubů neodpovídala ekonomickému přínosu hráčů pro tým. Tuto otázku se snažil Scully vědecky řešit a svou studií vytvořil prvotní metodologii a položil základy pro hodnocení efektivnosti nejen v baseballu, ale také v dalších sportech.

Také v profesionálním fotbale najdeme velké množství výzkumů hodnotících efektivnost pomocí zkoumání vícenásobných vstupů a výstupů. Prvotní výzkum publikovali Carmichael, Thomas a Ward (2000), kteří zkoumali týmové výkony klubů anglické Premier League. Za aktuální lze považovat práci, v níž byla efektivnost hodnocena pomocí ukazatelů herního výkonu, a to v italské nejvyšší soutěži Serie A během ročníku 2015/2016 (Carmichael, Rossi a Thomas, 2017).

Druhá skupina výzkumů je zaměřena na trenéry a manažery sportovních týmů. Efektivnost při použití různých vstupů týkající se trenérů analyzovali na příkladu anglické Premier League Dawson, Dobson a Gerrard (2000). Koning (2003) později sledoval, zda se po propuštění trenéra a najmutí nového výsledky týmu zlepší. Na příkladu holandské fotbalové ligy, narozdíl od předchozích poznatků v odborné literatuře, nenašel žádnou podporu pro tvrzení, že propuštění trenéra vede k lepším výsledkům týmu.

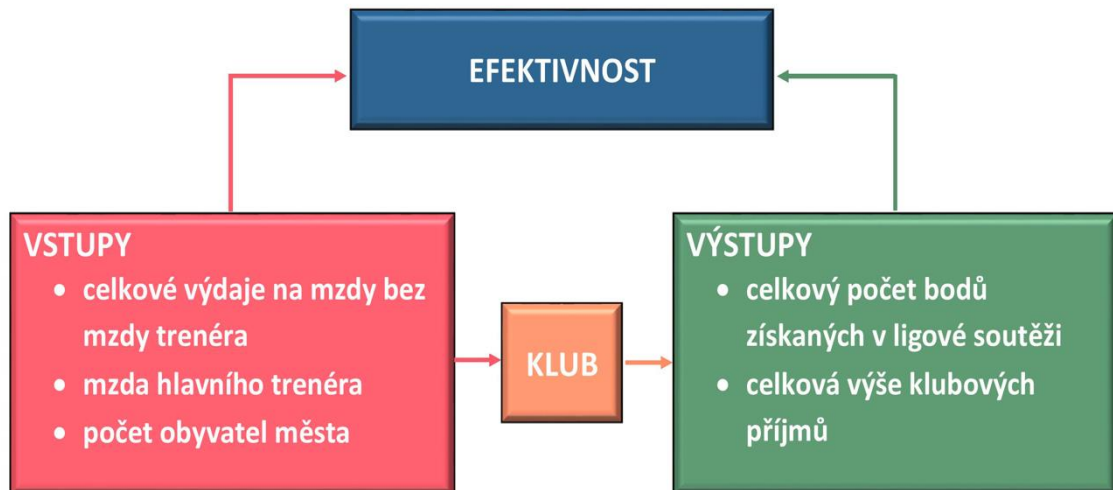
Do poslední oblasti hodnocení efektivity profesionálních sportovních klubů lze zařadit studie, které zkoumají dlouhodobé faktory. Převážně se jedná o charakteristiky typické pro jednu soutěžní sezónu – celkové náklady, celkové příjmy, počet získaných bodů apod. Z této oblasti lze upozornit na výzkum Carmichaela a Thomase (1995), kteří navrhli konkrétní produkční funkci pro hodnocení profesionálního týmu v ragby. Pozoruhodná je i pozdější studie Hoflera (1997) prezentující výsledky měření efektivity basketbalových klubů v americké NBA.

Průkopníkem studií zabývajících se produkční efektivností profesionálních fotbalových klubů je Dieter J. Haas, který aplikoval poznatky ostatních autorů sportovních výzkumů na fotbalové soutěže v Německu, Anglii a USA. Jako první zkoumal produkční efektivnost fotbalových klubů pomocí analýzy obalu dat (DEA), konkrétně modelů CCR a BCC (Haas, 2002; Haas, 2003a, 2003b).

Ve svém prvním výzkumu porovnával efektivnost fotbalových klubů německé Bundesligy v sezóně 1999/2000. Jako vstupy zvolil celkové sezónní náklady na mzdy, a to odděleně pro hráče a trenéra. Výstupy tvořily počet získaných bodů, celkové příjmy klubu a obsazenost stadionu při domácích utkáních. Počet získaných bodů reflektoval cíl *sportovní*, příjmy klubu cíl *ekonomický* a obsazenost stadionu při domácích utkáních cíl *sociální* (Haas, 2002).

Další výzkum Haas (2003a) zaměřil na Premier League a oproti předchozí studii přidal jeden vstup navíc – počet obyvatel města, ve kterém klub sídlí. Zároveň ze zkoumaných výstupů odstranil obsazenost stadionu při domácích utkáních. Vznikl tak metodický přístup, který graficky prezentuje schéma 12.

Schéma 12: Hodnocení produkční efektivnosti fotbalových klubů dle Haase (2003a)



Zdroj: Haas (2003), upraveno autorem

Tento metodický přístup se stal podkladem pro další výzkumy zabývajících se hodnocením produkční efektivnosti profesionálních fotbalových klubů (Barros a Leach, 2006; Guzmán a Morrow, 2007; Jardin, 2009; Dolles, 2012 a další).

Na Haase (2003a) navazuje i zde prezentovaná studie. Sílicí globalizace a komercializace profesionálního fotbalu však vedly autora tohoto textu k modifikaci Haasova modelu a návrhu modelu vlastního. Podoba navrhovaného modelu a výsledky jím dosažené jsou obsahem následujících kapitol.

5.2 Metodika studie

Studie se zabývá hodnocením produkční efektivity fotbalových klubů, které byly v sezóně 2016/17 účastníky nejvyšší anglické fotbalové soutěže Premier League. Cílem studie bylo určit, které kluby byly ve sledovaných letech efektivní, které efektivní nebyly, a za jakých podmínek by se efektivními staly. Pro měření produkční efektivity klubů byla v této studii využita analýza obalu dat (Data Envelopment Analysis - DEA).

Analýza obalu dat (DEA)

Analýza obalu dat odhaduje tzv. „efektivní hranici“ pro sledovaný soubor jednotek. Stanovuje, které jednotky jsou efektivní, a počítá odchylky od této efektivní hranice pro jednotky neefektivní. Použití metody DEA se ukazuje zvláště přínosné v případech, kdy je u produkční jednotky (obvykle podniku) nutné vzít v úvahu větší množství vstupů a výstupů. Hlavní výhodou metody je její neparametrický charakter, díky čemuž není nutné znát přesný tvar produkční funkce, ani vzájemné funkční vztahy mezi vstupy a výstupy (Charnes, Cooper, Lewin a Seiford, 1997).

Pro využití metody DEA je nezbytné znát úroveň jednotlivých vstupů a výstupů všech analyzovaných jednotek. Na základě těchto znalostí DEA poskytne informaci o tom, které jednotky jsou efektivní a které efektivní nejsou. Za efektivní se považuje taková jednotka, pro kterou existují takové váhy vstupů a váhy výstupů, pro něž je míra produkční efektivity zkoumané jednotky větší nebo rovna míře produkční efektivity (při těchto vahách) všech ostatních jednotek. Rozhodovací jednotky s největší hodnotou efektivity jsou efektivní a určují efektivní hranici. (Klicnarová, 2010).

Klicnarová (2010) dále uvádí, že DEA modely jsou založeny na představě, že pro dané jednotky existuje množina produkčních možností, ve které jsou všechny přípustné kombinace vstupů a výstupů jednotlivých jednotek. Množina produkčních možností je ohraničena efektivní hranicí. Pokud kombinace vstupů a výstupů hodnocené jednotky leží na efektivní hranici, potom lze potvrdit, že se jedná o efektivní jednotku. Jednotka je efektivní, pokud spotřebovává malé množství vstupů a produkuje velké množství výstupů. V případě, že jednotka efektivní není (neleží na hranici produkčních možností), DEA analýza poskytne informaci, jak upravit velikost jejích vstupů, popřípadě výstupů, aby se tato jednotka stala efektivní.

Efektivní jednotka (resp. jednotky) podle Klicnarové (2010) bude mít míru efektivity v hodnotě 1. Neefektivní jednotky budou mít míru efektivity menší než 1. Tato míra podstatně udává, z kolika procent je jednotka efektivní. Zároveň tato míra efektivity ukazuje, na kolik procent (ze současného stavu) by musela jednotka snížit své vstupy, aby se stala efektivní. Pokud by jednotka nechtěla (či z nějakého důvodu nemohla) upravovat jednotky vstupů, potom lze dopočítat, o kolik procent je nutné zvýšit úroveň výstupů, aby se jednotka stala efektivní. Záleží tedy na tom, zda jednotka (podnik) může snadněji ovlivnit úroveň svých vstupů, či výstupů.

Sportovní kluby mohou z principu svého fungování snadněji ovlivnit úroveň svých vstupů (obvykle mzdy). Úroveň výstupů (např. počet získaných bodů, velikost obrátu, počet fanoušků apod.) nemohou přímo ovlivnit. Proto jsou také pro hodnocení efektivity profesionálních fotbalových klubů v praxi využívány vstupově orientované modely DEA analýzy. Nejčastěji se jedná o DEA - CCR model a DEA - BCC model.

DEA - CCR model (Charnes, Cooper a Rhodes, 1978) při hodnocení efektivnosti předpokládá konstantní výnosy z rozsahu. Jak bylo uvedeno výše, DEA modely umožňují získat odhad míry efektivnosti pro jednotky sledovaného souboru, ale zároveň na základě této míry poskytují informace o tom, jakým způsobem by se mělo zlepšit chování hodnocené jednotky tak, aby se tato jednotka stala efektivní. Toho lze dosáhnout tím, že je primární model převeden na model duální.

Sestavením duálního modelu lze zjistit, které jednotky tvoří množinu vzorových (virtuálních) jednotek pro zkoumanou neefektivní jednotku. Pomocí těchto jednotek lze následně určit relativní míru efektivnosti zkoumané jednotky. (Vaněčková, 1989).

Model CCR předpokládá konstantní výnosy z rozsahu a efektivní hranice tvoří kónický obal. V roce 1984 navrhli Banker, Charnes a Cooper (1984) modifikaci tohoto modelu, který uvažuje variabilní výnosy z rozsahu (rostoucí, klesající, konstantní) – model BCC.

Pro analýzu efektivnosti jednotek při uvažování variabilních výnosů z rozsahu je nyní využit model rozšířený o podmínku konvexnosti $e^T \lambda = 1$. Duální BCC model orientovaný na vstupy lze zapsat následovně:

$$\begin{aligned}
 &\text{Minimalizovat} && z = \theta_q - \varepsilon(e^T s^+ + e^T s^-), \\
 &\text{za podmínek} && X\lambda + s^- = \theta_q x_q, \\
 & && Y\lambda - s^+ = y_q, \\
 & && e^T \lambda = 1 \\
 & && \lambda, s^+, s^- \geq 0
 \end{aligned} \tag{1}$$

Pro hodnocení produkční efektivnosti profesionálních fotbalových klubů byl využit model DEA - BCC, neboť ten lépe vyhovuje prostředí profesionálního sportu. Matematickou formulaci lze zapsat následovně:

$$\begin{aligned}
 &\text{Efektivnost klubu H} && Z_H = \frac{\sum_{j=1}^3 u_{jH} y_{jH}}{\sum_{i=1}^2 v_{iH} x_{iH}} \rightarrow \text{MAX} \\
 &\text{za podmínek} && \frac{\sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jH}}{\sum_{i=1}^m v_{iH} x_{iH}} \leq 1, && k = 1, 2, \dots, 20, \\
 & && u_{jH} \geq 0, && j = 1, 2, 3, \\
 & && v_{iH} \geq 0, && i = 1, 2,
 \end{aligned} \tag{2}$$

u_{jH} ... váha pro j-tý výstup jednotky H
 y_{jH} ... hodnota j-tého výstupu jednotky H
 v_{iH} ... váha pro i-tý vstup jednotky H
 x_{iH} ... hodnota i-tého vstupu jednotky H
 n ... počet výstupů
 m ... počet vstupů

Pro potřeby této studie byly použity dva programy, které umožňují řešit úlohy lineárního programování: Microsoft Excel Solver a MDeap 2.

Vstupní faktory

Pro hodnocení produkční efektivity klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17 byly autorem této studie vybrány dva vstupní faktory (dále vstupy). Prvním vstupem jsou *celkové výdaje na mzdy bez mzdy trenéra*, druhým vstupem je *mzda hlavního trenéra*. Oby vstupy částečně vycházejí z předchozích modelů určených pro hodnocení produkční efektivity profesionálních fotbalových klubů (Haas, 2003a; Kern a Süßmuth, 2005; Frick a Simmons, 2008; Jardin, 2009; Samagaio, Couto a Caiado, 2009; Hamidi, Sajadi a Soleimani-Damaneh, 2011).

1) Celkové výdaje na mzdy bez mzdy trenéra

Tento vstup do DEA analýzy zahrnuje veškeré výdaje na mzdy všech zaměstnanců klubu s výjimkou jediné mzdy, a to mzdy hlavního trenéra, jejíž výše je sledována jako samostatný vstup.

Celkové výdaje na mzdy jsou tvořeny zejména výdaji na mzdy hráčů. U klubů anglické Premier League se podíl výdajů na mzdy hráčů pohybuje kolem 80 % z celkové výše všech výdajů na mzdy. V sezóně 2016/17 vyplácely svým hráčům nejvíce kluby z Manchesteru. Hráči City získali na mzdách celkem 225 milionů liber z celkové výše 264 milionů liber (85 %). United vyplatilo svým hráčům 220,8 milionů liber z celkové výše 263 milionů liber (84 %) (The Guardian, 2018).

Výše výdajů na mzdy hráčů označují Szymanski a Smith (1997), později Szymanski a Kuypers (1999) za hlavní ukazatel vyjadřující herní kvalitu fotbalistů. Kvalita týmu je pak rozhodujícím předpokladem pro dosažení sportovního úspěchu. Několik studií potvrzuje silnou závislost velikosti mezd na dosaženém sportovním výsledku (Goossens, 2005; Groot, 2008).

Ekonomickým kritériem vyjadřujícím kvalitu hráče může být podle dalších autorů aktuální tržní hodnota hráče (Amir a Livne, 2005; Forker, 2005), nebo výše přestupní částky (Carmichael, Forrest a Simmons, 1999; Feess a Muehlheusser, 2003; Tervio, 2006; Frick, 2007.). Aktuální tržní hodnota hráče však nepředstavuje výdaj klubu, a proto ji nelze spolehlivě využít jako vstup do DEA analýzy. Výše přestupní částky naproti tomu výdajem klubu skutečně je, nicméně ani tento údaj se nezdá být zcela vhodným pro zařazení do analýzy. Nejsilnějším argumentem pro nezařazení tohoto vstupu do produkční analýzy byla skutečnost, že získaného hráče lze v budoucnosti prodat, dokonce i se ziskem. V kapitolách 4.1.5 a 4.2.3 bylo vysvětleno, proč nejsou sledovány zvláště příjmy a výdaje z přestupů hráčů, ale pouze výsledná bilance, tedy rozdíl mezi příjmy (prodej hráčů) a výdaji (nákup hráčů). Z těchto důvodů se i Haas (2003a) rozhodl zařadit pouze výdaje na mzdy, nikoliv výdaje na nákup hráčů.

Výdaje na mzdy hráčů zahrnují mzdy všech hráčů, kteří byli v dané sezóně na soupisce klubu, bez ohledu na počet odehraných utkání. Kromě kvality jednotlivých hráčů je důležitým aspektem také jejich počet. Kluby se širokým hráčským kádrem mohou snadněji nahradit hráče bez formy či se zraněním. Trenér s více hráči na soupisce může častěji měnit sestavu, zkoušet různé herní varianty nebo šetřit klíčové hráče na důležitá utkání. Větší počet hráčů na soupisce však znamená také vyšší výdaje na mzdy. V analyzované sezóně 2016/17 prošlo nejvíce hráčů londýnskou Chelsea, která za celý rok vyplácela celkem 49 hráčů. Zajímavostí je, že pouhých 8 z nich bylo anglické národnosti. (Transfermarkt, 2019).

Celkové výdaje na mzdy zahrnují také výplaty členů realizačního týmu. S výjimkou hlavního trenéra jsou započítány mzdy všech asistentů, kondičních trenérů, masérů, fyzioterapeutů, výživových poradců, lékařů a kustodů. Tito zaměstnanci svojí činností ovlivňují fyzickou a technickou připravenost hráčů a nepřímo tak i jejich výkon na hřišti.

Do realizačního týmu patří obvykle také zápasový analytik, který z videozáznamů zpětně analyzuje předvedený výkon svého týmu i budoucích soupeřů a je poradcem hlavního trenéra. Součástí realizačních týmů klubů anglické Premier League bývá také skaut, jehož úkolem je vyhledávání potenciálních posil pro doplnění hráčského kádru (Belichick, 2008).

Hráči a členové realizačního týmu přímo či nepřímo ovlivňují dosažení sportovního cíle. Ovlivňují však také dosažení cíle ekonomického a sociálního. Jak bylo popsáno výše, příjmy klubu a počet fanoušků doma i ve světě je silně závislý na sportovních výsledcích, kterých klub dosahuje.

Dosažení ekonomických a sociálních cílů profesionálních fotbalových klubů je úkolem také dalších zaměstnanců, zejména pak managementu klubu. Desbordes (2012) nebo Čmakal (2014) popisují, jakými způsoby může například marketingové oddělení úspěšně cílit na současné či potenciální fanoušky klubu.

Celkové výdaje na mzdy bez mzdy trenéra byly u každého klubu získány tak, že od celkové výše mezd (snadno dostupná informace v renomovaných sportovních portálech) byla odečtena výše mzdy hlavního trenéra (taktéž v Premier League zcela transparentní údaj). Přehled poskytuje tabulka 12.

Tabulka 12: Výdaje na mzdy bez mzdy trenéra klubů Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Výdaje na mzdy bez mzdy trenéra (zaokrouhлено na 100 tis. £)
Manchester United	249 200 000 £
Manchester City	249 000 000 £
Chelsea	214 500 000 £
Liverpool	201 000 000 £
Arsenal	190 700 000 £
Tottenham	121 500 000 £
Leicester City	110 000 000 £
Southampton	108 800 000 £
Everton	99 000 000 £
Swansea	98 000 000 £
West Ham	92 000 000 £
Crystal Palace	87 500 000 £
Stoke	84 100 000 £
Sunderland	81 000 000 £
West Bromwich	77 000 000 £
Watford	73 800 000 £
Bournemouth	71 300 000 £
Middlesbrough	64 600 000 £
Burnley	60 600 000 £
Hull City	60 000 000 £

Zdroj: Conn (2018), upraveno autorem.

2) Mzda trenéra

Trenér, v Anglii přesněji označovaný jako „manager“, má spolu s hráči na hřišti významný podíl na sportovním výsledku týmu. Jeho práce je však specifická, a proto je mzda trenéra sledována jako samostatný vstup, podobně jako v modelech dalších výzkumníků (Haas, 2003a, Kern a Süßmuth, 2005; Frick a Simmons, 2008; Hamidi, Sajadi a Soleimani-Damaneh, 2011).

Již předchozí výzkumy vedly k potvrzení značného vlivu trenérů na výsledky týmu (Porter a Scully, 1982, Clement a McCormick, 1989). V profesionálních fotbalových klubech není úkolem hlavního trenéra rozvíjet pohybové schopnosti a dovednosti hráčů. Hlavní trenér (kouč, manažer) rozhoduje o složení týmu k utkání, připravuje taktiku a motivuje hráče před i během utkání. Je to především hlavní trenér, kdo nese zodpovědnost za sportovní výsledky týmu.

Majitelé a management klubů se snaží ke svým týmům získat nejen kvalitní hráče, ale také ty nejlepší trenéry. Poptávka po nich zvyšuje mzdy a jistě není náhoda, že právě trenéři v Premier League měli v sezóně 2016/17 v průměru nejvyšší mzdy ze všech evropských profesionálních soutěží (Sporting Intelligence, 2017).

Tabulka 13 poskytuje přehled o výši mezd hlavních trenérů klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17. Jde o mzdy trenérů, kteří sezónu zahájili, bez ohledu na to, zda sezónu s klubem dokončili či nikoli. Lze potvrdit, že v případě výměny hlavního trenéra nedošlo k zásadní změně u výše vyplácené mzdy.

Tabulka 13: Výdaje na mzdu hlavního trenéra klubů Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Manažer	Výše roční mzdy (zaokrouhлено na 100 tis. £)
Manchester City	Josep Guardiola	15 000 000 £
Manchester United	Jose Mourinho	13 800 000 £
Arsenal	Arsene Wenger	8 300 000 £
Liverpool	Jurgen Klopp	7 000 000 £
Chelsea	Antonio Conte	6 500 000 £
Everton	Ronald Koeman	6 000 000 £
Tottenham	Mauricio Pochettino	5 500 000 £
Southampton	Claude Puel	3 200 000 £
Leicester City	Claudio Ranieri	3 000 000 £
Sunderland	David Moyes	3 000 000 £
West Ham	Slaven Bilic	3 000 000 £
West Bromwich	Tony Pulis	2 000 000 £
Crystal Palace	Alan Pardew	1 500 000 £
Watford	Walter Mazzarri	1 300 000 £
Hull City	Mike Phelan	1 000 000 £
Swansea	Francesco Guidolin	1 000 000 £
Stoke	Mark Hughes	900 000 £
Bournemouth	Eddie Howe	800 000 £
Burnley	Sean Dyche	400 000 £
Middlesbrough	Aitor Karanka	400 000 £

Zdroj: Hoare (2016), upraveno autorem.

Výstupní faktory

Za výstupní faktory (dále výstupy) byly vybrány takové veličiny, které podle autora této studie nejlépe reflektují tři cíle profesionálních sportovních klubů (Freyer, 2011).

Celkový počet získaných bodů v ligové soutěži reprezentuje sportovní cíl. *Celková výše příjmů* zastupuje cíl ekonomický. Posledním výstupem, který se vztahuje k cíli sociálnímu, je *změna v počtu fanoušků na sociální síti Facebook*. Právě volba tohoto posledního výstupu je zásadní modifikací dříve využívaných modelů pro hodnocení produkční efektivnosti profesionálních fotbalových klubů.

1) Celkový počet získaných bodů v soutěži

Celkový počet získaných bodů v soutěži vyjadřuje úroveň splnění sportovního cíle. Počet bodů je jediným kritériem pro určení konečného pořadí v Premier League. Nejvyšší anglické soutěže se účastní celkem 20 klubů, které se spolu utkávají systém každý s každým doma a venku. Každý klub odehraje celkem 38 utkání. Za vítězství získává tým 3 body, za remízu 1 bod. Maximální počet získaných bodů v jedné ligové sezóně je 114.

Analyzovanou sezónu 2016/17 ovládla londýnská Chelsea, která získala celkem 93 bodů. Vítězství v lize jí přineslo odměnu ve výši 150 milionů liber (Finance Football, 2017), která byla výsledkem dělení příjmů z prodeje vysílacích práv. Spolu s dalšími třemi týmy v pořadí (Tottenham, City a Liverpool) získala také právo účastnit se nadcházejícího ročníku Ligy mistrů, kde vydělala dalších 65 milionů eur. (Marca, 2018).

Tabulka 14: Konečné pořadí klubů Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Počet utkání	Počet výher	Počet remíz	Počet proher	Celkové skóre	Počet bodů
1. Chelsea	38	30	3	5	85:33	93
2. Tottenham	38	26	8	4	86:26	86
3. Manchester City	38	23	9	6	80:39	78
4. Liverpool	38	22	10	6	78:42	76
5. Arsenal	38	23	6	9	77:44	75
6. Manchester United	38	18	15	5	54:29	69
7. Everton	38	17	10	11	62:44	61
8. Southampton	38	12	10	16	41:48	46
9. Bournemouth	38	12	10	16	55:67	46
10. West Bromwich	38	12	9	17	43:51	45
11. West Ham	38	12	9	17	47:64	45
12. Leicester City	38	12	8	18	48:63	44
13. Stoke	38	11	11	16	41:56	44
14. Crystal Palace	38	12	5	21	50:63	41
15. Swansea	38	12	5	21	45:70	41
16. Burnley	38	11	7	20	39:55	40
17. Watford	38	11	7	20	40:68	40
18. Hull City	38	9	7	22	37:80	34
19. Middlesbrough	38	5	13	20	27:53	28
20. Sunderland	38	6	6	26	29:69	24

Zdroj: LiveSport (2017), upraveno autorem.

2) Celková výše příjmů

Celková výše příjmů vyjadřuje úroveň splnění ekonomického cíle klubu. Jako výstup z produkční analýzy ho kromě Haase (2003a) zvolili také např. Kern a Süssmuth (2005), Guzmán a Morrow (2007) nebo Jardin (2009).

Výše příjmů je silně závislá na úrovni splnění sportovního cíle. Jak bylo naznačeno výše na příkladu Chelsea, v případě úspěchu v lize získává klub vysoké odměny od národního svazu a také možnost vydělat další finanční prostředky v podobě odměn od UEFA za účast v evropských pohárech. Úspěšné kluby jsou také zajímavé pro sponzory a fanoušky, kteří přímo či nepřímo přinášejí klubu další nezanedbatelné příjmy.

Jak dokládá graf 8 v kapitole 4.1.1, majoritní podíl na celkových příjmech klubů Premier League představují finance z prodeje vysílacích práv. Jejich distribuce je částečně solidární (polovina je dělena rovným dílem mezi všechny účastníky soutěže), přesto je značná část těchto prostředků závislá na umístění v soutěži.

Závislost dosažení ekonomického cíle na úrovni sportovního cíle však není zcela přímá. Dokládá to ostatně skutečnost, že nejvyšších příjmů dosáhl klub, který v ligové soutěži skončil až na 6. místě. Byl jím Manchester United, který měl v sezóně 2016/17 dokonce nejvyšší příjmy ze všech evropských klubů (Deloitte, 2018). Tento celosvětově populární klub těží ze zájmu sponzorů a fanoušků nejen z Anglie. Hlavním partnerem klubu je americká automobilka Chevrolet, dodavatelem dresů německá firma Adidas a podle prestižního magazínu Forbes měl klub již v roce 2012 největší základnu fanoušků na celém světě – 659 milionů, z toho polovinu v Asii a Tichomoří (Forbes, 2012).

Tabulka 15: Celkové výše příjmů klubů Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Celková výše příjmů (zaokrouhlena na milion £)
Manchester United	581 000 000 £
Manchester City	473 000 000 £
Arsenal	427 000 000 £
Chelsea	368 000 000 £
Liverpool	364 000 000 £
Tottenham	306 000 000 £
Leicester City	233 000 000 £
West Ham	183 000 000 £
Southampton	182 000 000 £
Everton	171 000 000 £
Bournemouth	139 000 000 £
West Bromwich	138 000 000 £
Stoke	136 000 000 £
Swansea	128 000 000 £
Sunderland	126 000 000 £
Crystal Palace	125 000 000 £
Watford	124 000 000 £
Middlesbrough	121 000 000 £
Burnley	121 000 000 £
Hull City	117 000 000 £

Zdroj: The Guardian (2018), upraveno autorem.

3) Změna v počtu fanoušků na sociální síti Facebook

Změna v počtu fanoušků na sociální síti Facebook vyjadřuje úroveň splnění sociálního cíle. Sociální cíl je dle Freyera (2011) orientován na udržení stávajících fanoušků a získání nových. Fanoušci jsou nejvíce vidět na stadionu, kde pomáhají vytvářet atmosféru, která má domácí tým dovést k vítězství. Přispívají tak k plnění sportovního cíle. Fanoušci navíc za možnost aktivně se zúčastnit utkání platí jednorázové či permanentní vstupenky. Prodej vstupenek je jedním z hlavních příjmů profesionálního klubu a takto získané finanční prostředky pomáhají v plnění ekonomického cíle.

Příjem z prodeje vstupenek není pro kluby zanedbatelný, přesto jeho podíl na celkových příjmech dlouhodobě klesá (Sloane, 2015). Naproti tomu celoevropsky rostou příjmy z prodeje vysílacích práv, sponzoringu a ostatních komerčních aktivit. Tyto příjmy jsou silně závislé na popularitě jednotlivých fotbalových klubů a soutěží.

Televizním společnostem, které nakupují vysílací práva, mnoho nezáleží na počtu fanoušků na stadionu. Výši svých investic zvažují s ohledem na očekávaný zájem svých inzerentů (v případě komerčních televizí), nebo zájem svých předplatitelů (v případě placených TV).

Také sponzoři se více než o počet fanoušků na stadionu zajímají o to, jaká je sledovanost utkání sponzorovaného klubu, do kolika zemí (na jaké trhy) je přenos vysílán, popřípadě jak velká je vizibilita jejich log a reklamních sdělení prostřednictvím médií. (Sloane, 2015).

Velké profesionální fotbalové kluby komunikují s partnery z celého světa. Podle auditorské společnosti KPMG (2018) je aktuální zejména orientace na asijské trhy. Fotbalové kluby z top 5 ligových soutěží zakládají v Asii kanceláře a navazují partnerství s místními sponzory. Klub Manchester City uzavřel v roce 2016 partnerství s čínskou společností PAK Lighting (Begum, 2016). Liverpool ve stejném roce oznámil dohodu s thajským výrobcem nápojů Chaokoh, který distribuuje své produkty do více než 40 zemí (Price, 2016).

Příjmy z ostatních komerčních aktivit představují zejména peníze z merchandisingu, tedy prodeje dresů a dalších klubových předmětů. V případě klubů anglické Premier League je většina tohoto zboží prodána prostřednictvím e-shopů, a to mimo území Británie. Ve snaze podpořit prodej zboží s klubovou tematikou uzavírají kluby partnerství s asijskými maloobchodními sítěmi. V roce 2015 se například Manchester City dohodl se společností EZ Shopnet na spuštění pěti nových online obchodů, které slouží výhradně asijským fanouškům. Obchody byly spuštěny pro zákazníky v Číně, Hongkongu, Japonsku, Jižní Koreji a jihovýchodní Asii. Každý z pěti obchodů funguje v místních jazycích a měnách, přičemž místní zákaznická podpora umožňuje klubu rychle a levně dodat klubové produkty svým fanouškům. (Connolly, 2015).

Kromě otevírání nových online obchodů kladou fotbalové kluby stále větší důraz na digitální expanzi. Všudypřítomnost sociálních médií v dnešním světě přináší klubům nové možnosti, jak komunikovat se svými fanoušky. Kluby však nepovažují sociální sítě jen za pouhé komunikační nástroje k šíření zpráv. Uvědomují si také jejich komerční hodnotu, která umožňuje klubům oslovit nové publikum v nebývalém měřítku. Toto publikum se stále více mobilizuje a fanoušci na sociálních sítích mohou být snadno přeměněni na skutečné zákazníky. (Digital Sports Media, 2019).

Z uvedeného je zřejmé, že více než počet fanoušků v sídle klubu je důležitý počet fanoušků celosvětově. Tento údaj však není jednoduché získat. Některé agentury či kluby samy provádí šetření s cílem získat kvalifikovaný odhad celkového počtu fanoušků, ale tyto studie se orientují jen na nejbohatší kluby.

Indikátorem celkového počtu fanoušků tak mohou být právě sociální sítě. Jistě ne všichni fanoušci klubu jsou registrováni na sociálních sítích či přímo na webové stránce klubu, přesto podle několika autorů právě počet uživatelů na oficiální stránce nejlépe odráží popularitu daného klubu (De Vries, Gensler a Leeflang, 2012; Chynał, Perechuda a Ciesliński, 2014; Vale a Fernandes, 2018).

Nejoblíbenější sociální sítí je Facebook. V roce 2018 měl již přes 2 miliardy uživatelů, přičemž 60 % z nich bylo aktivních denně (Noyes, 2018). Fotbalové kluby mají své profily také na dalších sociálních sítích, jako je například Instagram, YouTube, Twitter či WhatsApp. Z práce Williamse (2016) však vyplývá, že podíl zastoupení fanoušků anglických klubů na těchto dalších sociálních sítích přibližně odpovídá podílu zastoupení na sociální síti Facebook. Také proto, aby se počet fanoušků na jednotlivých sociálních sítích nezdvojoval, byl Facebook vybrán jako jediný představitel.

Výstupem z analýzy DEA je změna počtu fanoušků na sociální síti Facebook. Konkrétně je sledován rozdíl (ve všech případech se jednalo o přírůstek) v počtu fanoušků na oficiální stránce klubu na Facebooku, a to od 18. července 2016 do 15. srpna 2017. Přehled poskytuje tabulka 16.

Tabulka 16: Změna v počtu fanoušků na sociální síti Facebook klubů Premier League

Klub	Počet fanoušků na sociální síti Facebook		
	18. 7. 2016	15. 8. 2017	rozdíl
Manchester City	21 335 565	26 103 417	4 767 852
Manchester United	70 043 383	73 950 396	3 907 013
Chelsea	46 156 086	48 057 460	1 901 374
Arsenal	36 537 534	38 116 230	1 578 696
Liverpool	28 693 734	30 169 510	1 475 776
Leicester City	5 881 527	6 694 754	813 227
Tottenham	7 872 185	8 496 350	624 165
West Ham	1 806 786	2 273 465	466 479
Stoke	901 373	1 307 602	406 229
Everton	2 706 503	3 021 233	314 730
Southampton	1 503 156	1 682 974	179 818
Sunderland	1 473 892	1 638 342	164 450
Crystal Palace	95 3039	1 054 387	101 348
West Bromwich	700 454	781 834	81 380
Bournemouth	279 075	351 237	76 162
Swansea	1 272 546	1 345 295	72 749
Watford	315 099	379 676	64 577
Burnley	315 251	376 721	61 470
Hull City	963 973	1 004 621	40 648
Middlesbrough	383 468	412 289	28 821

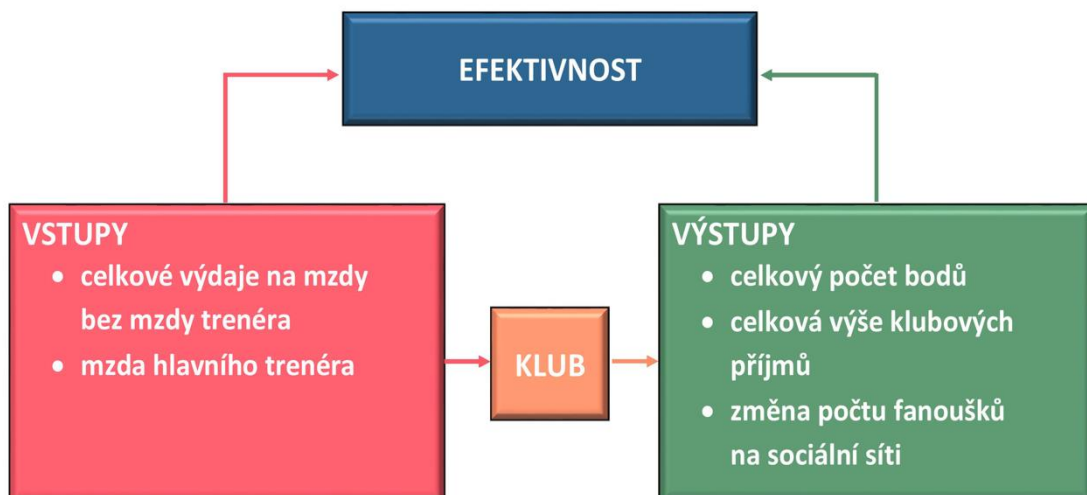
Zdroj: Lianos (2016), Arrigo (2017), upraveno autorem.

Tabulka 17 a schéma 13 prezentují souhrnně všechny vstupy a výstupy navrhovaného modelu analýzy DEA. Právě volba třetího vstupu v podobě změny počtu fanoušků na sociální síti Facebook reprezentuje unikátnost tohoto metodického přístupu.

Tabulka 17: Vstupní data pro hodnocení produkční efektivnosti klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Vstupy		Výstupy		
	vstup 1	vstup 2	výstup 1	výstup 2	výstup 3
	Výdaje na mzdy bez mzdy trenéra (v GBP)	Mzda hlavního trenéra (v GBP)	Celkový počet bodů	Celková výše klubových příjmů (v GBP)	Změna počtu fanoušků na FB
1. Chelsea	214 500 000	6 500 000	93	368 000 000	1 901 374
2. Tottenham	121 500 000	5 500 000	86	306 000 000	624 165
3. Manchester City	249 000 000	15 200 000	78	473 000 000	4 767 852
4. Liverpool	201 000 000	7 000 000	76	364 000 000	1 475 776
5. Arsenal	190 700 000	8 300 000	75	427 000 000	1 578 696
6. Man. United	249 200 000	13 800 000	69	581 000 000	3 907 013
7. Everton	99 000 000	6 000 000	61	171 000 000	314 730
8. Southampton	108 800 000	3 200 000	46	182 000 000	179 818
9. Bournemouth	71 300 000	800 000	46	139 000 000	76 162
10. West Bromwich	77 000 000	2 000 000	45	138 000 000	81 380
11. West Ham	92 000 000	3 000 000	45	183 000 000	466 479
12. Leicester City	110 000 000	3 000 000	44	233 000 000	813 227
13. Stoke	84 100 000	900 000	44	136 000 000	406 229
14. Crystal Palace	87 500 000	1 500 000	41	125 000 000	101 348
15. Swansea	98 000 000	1 000 000	41	128 000 000	72 749
16. Burnley	60 600 000	400 000	40	121 000 000	61 470
17. Watford	73 800 000	1 300 000	40	124 000 000	64 577
18. Hull City	60 000 000	1 000 000	34	117 000 000	40 648
19. Middlesbrough	64 600 000	400 000	28	121 000 000	28 821
20. Sunderland	81 000 000	3 000 000	24	126 000 000	164 450

Schéma 13: Hodnocení produkční efektivnosti fotbalových klubů dle Šímy



5.3 Výsledky

Analýza obalu dat DEA, konkrétně pak duální BCC model orientovaný na vstupy označil za efektivní celkem 11 klubů anglické Premier League. Tyto kluby dosáhly tzv. „efektivní hranice“. Vynaložené mzdy jsou adekvátní počtu dosažených výstupů.

Tabulka 18: Produkční efektivnost klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17

Klub	Efektivnost
1. - 11. Chelsea	100%
1. - 11. Tottenham	100%
1. - 11. Manchester City	100%
1. - 11. Arsenal	100%
1. - 11. Manchester United	100%
1. - 11. Bournemouth	100%
1. - 11. Leicester City	100%
1. - 11. Stoke	100%
1. - 11. Burnley	100%
1. - 11. Hull City	100%
1. - 11. Middlesbrough	100%
12. Liverpool	93,16%
13. West Ham	92,76%
14. Everton	89,30%
15. West Bromwich	87,30%
16. Watford	83,45%
17. Sunderland	79,90%
18. Southampton	74,15%
19. Crystal Palace	71,80%
20. Swansea	64,19%

Produkční jednotky (v této studii profesionální fotbalové kluby) se snaží minimalizovat hodnoty vstupů a maximalizovat hodnoty výstupů. Přesto z dříve prezentovaných tabulek můžeme vysledovat, že efektivní hranice mohou kluby dosáhnout velmi odlišnými způsoby. Kluby, které využívají menších vstupů, mají výhodu, neboť jejich výstupy nemusí dosahovat vysoké úrovně a i tak může klub dosáhnout efektivní hranice. Za příklad může posloužit AFC Bournemouth, jehož vstupní hodnoty patřily k těm nejnižším v celé soutěži. Přestože i na straně výstupů měl relativně nízké příjmy, dokázal se umístit v první polovině tabulky Premier League. Jeho fungování lze jistě považovat za efektivní. Klub splnil svůj sportovní cíl, dokázal se udržet v soutěži, a to při relativně malých výdajích na mzdy. S tímto výsledkem byli pravděpodobně spokojeni také fanoušci klubu.

Téměř opačným způsobem dosáhly efektivitu kluby z Manchesteru – United a City. Ovládly všechny ekonomické ukazatele soutěže. Na mzdy hráčů i mzdy trenéra vynaložily ze všech klubů Premier League nejvíce prostředků. Oby kluby dominovaly také na straně příjmů a získaly také nejvíce nových fanoušků na Facebooku. Výborné výsledky u těchto dvou výstupů vedly k tomu, že kluby byly modelem hodnoceny jako efektivní. Přesto fanoušci mohou vnímat sezónu 2016/2017 jako neúspěšnou, protože Manchester City skončil v tabulce až třetí a United dokonce až šestí.

Třetím přístupem, lze ho nazvat střední cestou, dosáhl efektivity Tottenham Hotspur. Na mzdy vydal tento londýnský klub celkem 127 milionů liber, což je jen o něco málo více, než tvoří průměr celé Premier League (124,5 mil. liber). Tottenham s těmito průměrnými vstupy získal v sezóně 2016/17 druhé místo v ligové soutěži, které mu zaručilo účast v Lize mistrů v následující sezóně. Průměrné příjmy klubu v Premier League (228 milionů liber) překročil téměř o 80 milionů a také přírůstek fanoušků na Facebooku byl ve srovnání s ostatními kluby nadprůměrný.

Je zřejmé, že neexistuje obecný způsob, který by každému klubu zajistil maximální efektivity. Strategie klubu musí být uzpůsobena jeho sportovním a ekonomickým možnostem, podle kterých musí klub stanovit své cíle a dílčí kroky k jejich dosažení.

Devět klubů v sezóně 2016/17 bylo modelem hodnoceno jako neefektivní, neboť tyto kluby na efektivní hranici nedosáhly. Uvedená procenta v tabulce 18 uvádí, jak moc se tyto kluby hranici přiblížily. Jak bylo uvedeno výše, analýza DEA neefektivním klubům poskytuje informace o tom, za jakých okolností mohly být hodnoceny jako efektivní. Výsledky této optimalizace znázorňuje tabulka 19.

Tabulka 19: Snížení vstupů (zvýšení vstupů) potřebné pro 100% efektivity

Neefektivní kluby	Vstupy		Výstupy		
	vstup 1	vstup 2	výstup 1	výstup 2	výstup 3
	Výdaje na mzdy bez mzdy trenéra	Mzda hlavního trenéra	Celkový počet bodů	Celková výše příjmů	Počet fanoušků na FB
12. Liverpool	-6,84 %	-6,84 %	+2,33 %	-	+7,79 %
13. West Ham	-7,25 %	-19,97 %	+16,59 %	-	-
14. Everton	-10,70 %	-54,53 %	-	+20,15 %	+1,15 %
15. West Bromwich	-12,70 %	-52,28 %	-	+2,25 %	+50,69 %
16. Watford	-16,55 %	-62,87 %	+1,86 %	-	+9,32 %
17. Sunderland	-20,10 %	-76,02 %	+70,13 %	+2,14 %	-
18. Southampton	-25,85 %	-34,95 %	+19,93 %	-	+37,37 %
19. Crystal Palace	-28,20 %	-61,43 %	-	+1,06 %	-
20. Swansea	-35,81 %	-40,70 %	+1,81 %	-	+13,76 %

Model DEA-BCC je vstupově orientovaný, a proto navrhuje změny především na straně vstupů. Teprve v situaci, kdy samotné snížení vstupů nestačí k dosažení efektivní hranice, nabízí model také úpravu výstupů. V případě sezóny 2016/17 se tak děje u všech neefektivních klubů, přestože navrhované změny zde nejsou tak zásadní.

Je nutné zdůraznit, že modelem doporučené změny vyjadřují pouze hypotetickou situaci, při které by kluby byly hodnoceny jako efektivní. Jde o zpětný pohled, nikoliv jasný příslib toho, že klub při snížení vstupů bude v příští sezóně efektivní. Podmínky se mění, také ostatní kluby mohou upravit své výdaje a na konci sezóny dosáhnout odlišných výstupů.

Průměrná efektivnost všech klubů je ve výši 91,8 %. To značí, že anglické kluby si v sezóně 2016/17 vedly velmi efektivně. Výsledek není nijak překvapivý. Předchozí kapitoly doložily skutečnost, že prvoligové anglické kluby patří mezi nejoblíbenější a nejvýkonnější, jak po sportovní tak ekonomické stránce. Tento trend je dlouhodobý a Premier League tak v Evropě získává náskok před všemi ostatními ligovými soutěžemi.

5.4 Diskuse

Studie přináší nový metodický přístup pro hodnocení produkční efektivity profesionálních fotbalových klubů. Oproti přístupu dle Haase (2003a), který jako vstup do produkční analýzy zařazuje mj. počet obyvatel v sídle klubu, navrhuje tento vstup z modelu zcela vypustit a počet fanoušků (přírůstek nebo pokles) naopak zohlednit mezi výstupy. Kluby se aktivně snaží získat větší množství fanoušků a to nejen prostřednictvím svých výkonů na hřišti, ale také přímo pomocí svých marketingových aktivit.

Haas (2003a) zařazení počtu obyvatel města jako nekontrolovanou proměnnou (kluby ji nemohou ovlivnit) obhájí skutečností, že kluby pocházejí z různých koutů země, kde je rozdílná hustota obyvatelstva a také odlišná poptávka po fotbalovém produktu, což má vliv na potenciální klubové příjmy. Tuto myšlenku podporuje později Jardin (2009), který uvádí, že větší populace znamená větší fanouškovskou základnu, což s sebou přináší větší příjmy ze vstupného a silnější merchandising. Zařazení populace domovského města do analýzy obalových dat (Data Envelopment Analysis) bylo v té době oprávněné. Pro fotbalové prostředí bylo charakteristické, že většinu fanoušků klubu tvořili právě místní obyvatelé. Byli to právě obyvatelé města a jeho okolí, kteří navštěvovali utkání, nakupovali suvenýry klubu a byli tak pro klub podstatným zdrojem příjmů. Zejména pro výsledkově i ekonomicky průměrné kluby Premier League nebylo nijak obvyklé, že by jej větší skupiny lidí podporovaly také v zahraničí.

Od původních výzkumů (Carmichael, Thomas & Ward, 2000; Haas, 2003a; Haas, Kocher & Sutter, 2004; Barros & Leach, 2006) se prostředí profesionálního fotbalu proměnilo a velmi výrazně jej ovlivnila globalizace. Právě na příkladu anglické Premier League je tento trend jasně patrný.

Do soutěžního utkání Premier League během sezóny 2016/2017 zasáhli hráči 64 národností, které každý víkend na televizních obrazovkách viděly 4 miliardy lidí z více než 150 zemí světa (Eurosport, 2016). Díky internetu a sociálním sítím kluby každodenně komunikují s fanoušky bez ohledu na to, ze které části světa pocházejí. Geografická poloha fanoušků v dnešním propojeném světě ztrácí na důležitosti a příznivcem klubu se tak může stát téměř kdokoliv.

Místní obyvatelé postupně ztrácí sílu, kterou měli dříve. Nejpatrnější je tento trend u velkoklubů, jako je Manchester United, Manchester City, Liverpool, Chelsea nebo Arsenal. Londýnská Chelsea má oficiální fankluby v 80 zemích po celém světě, Arsenal v 79 a Liverpool v 67 zemích (Eurosport, 2016). Důležitost zahraničních fanoušků i sponzorů podtrhuje také statistika předsezónních turné a kempů, které kluby kromě sportovní přípravy využívají také k marketingovým účelům. Před analyzovaným ročníkem 2016/2017 kluby v rámci předsezónního turné navštívily 15 zemí světa. Převážně se jednalo o země s velkým počtem obyvatel jako je USA, Čína, Austrálie, ve kterých kluby vidí nejvyšší množství potencionálních fanoušků a tím pádem i možný nárůst příjmů (Eurosport, 2016).

Rostoucí příjmy však nejsou způsobeny pouze prodejem klubových předmětů (tzv. merchandisingem) po internetu. Kluby s celosvětově velkou základnou fanoušků jsou atraktivní také pro sponzory, často z řad bohatých nadnárodních firem. Zájem zahraničních fanoušků se odráží také v rostoucích příjmech z prodeje televizních práv. Rozšiřování fanouškovské základny je tak logickým cílem.

Ideální znak, podle kterého můžeme hodnotit současný celosvětový zájem o fotbalové kluby, nabízejí sociální sítě. Vlastní oficiální profil na sociálních sítích Facebook, Twitter a Instagram má každý klub z Premier League (Williams, 2016). Sociální sítě představují v dnešní době pro kluby nepostradatelný nástroj, díky kterému mohou se svými fanoušky komunikovat. Celkový počet fanoušků na profilu klubu pak souvisí s popularitou klubu po celém světě.

Za reprezentanta sociálních sítí byla zvolena síť Facebook, která je s počtem 2 miliard uživatelů považovaná za největší na světě a také fotbalové kluby na ní mají nejvyšší počet fanoušků (Williams, 2016). Důvodem pro popularitu sociální sítě Facebook mezi fanoušky fotbalu je podle Smitha, Fishera a Yongjiana (2012) její dostupnost a jednoduchost, s jakou může běžný fanoušek sledovat své oblíbené týmy. Uživatel Facebooku věnuje "like" svému oblíbenému klubu a tím se stane jeho fanouškem. To mu následně umožňuje sledovat informace o klubu a hráčích. Pravidelnými aktualizacemi těchto informací kluby oslovují současné i potenciální příznivce, neboť nové informace přicházejí v reálném čase a jsou interaktivní. Kluby prostřednictvím Facebooku umožňují svým fanouškům snadno dohledat nejnovější informace, čímž se posiluje spojení mezi oběma stranami. Podle De Vriese, Genslera, Leeflanga (2012) časté používání Facebooku, dostupnost informací, soudržnost mezi všemi fanoušky klubu i kvalita komunikace mezi fanoušky a klubem, vede k vytvoření široké globální fanouškovské základny.

Další sociální sítě, které kluby z Premier League využívají, jsou Twitter, Instagram a Youtube. Podíl zastoupení fanoušků jednotlivých klubů na těchto dalších sociálních sítích zhruba odpovídá podílu zastoupení fanoušků jednotlivých klubů na Facebooku (Williams, 2016). Řada fanoušků navíc sleduje svůj oblíbený klub na více než jedné ze zmíněných sociálních sítí, proto by mohlo dojít ke zkreslení výsledné hodnoty počtu fanoušků.

Rozdíly v počtu fanoušků na facebookových stránkách jednotlivých klubů jsou obrovské. Anglické velkokluby Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool či Manchester City jsou známé po celém světě a jejich profily na Facebooku sledují desítky milionů lidí. Ne náhodou jsou to právě tyto kluby, které generují nejvyšší příjmy.

Dalšími dvěma - již převzatými - vstupy jsou celkové výdaje na mzdy vyjma té trenérské a mzda hlavního trenéra. První ze vstupů byl vybrán na základě přístupu Szymanskiho a Smitha (1997), kteří hodnotí kvalitu týmu na základě velikosti finančních výdajů na mzdy. Haas (2003a) pak ve svém prvním měření efektivnosti pomocí analýzy DEA od celkové výše výdajů na mzdy oddělil mzdu trenéra jako klíčové osoby zodpovědné za sportovní výkon týmu.

Nejen velikost jednotlivých mezd, ale také velikost hráčského kádru je důležitým faktorem pro absolutní výši nákladů na mzdy hráčů. Úspěšné kluby, které se účastní kromě ligové soutěže také evropských pohárů, jsou nuceny disponovat větším počtem hráčů, aby tým dokázal větší zápasovou zátěž zvládnout.

Také trenérů je u mužstva více, přesto jako druhý vstup byla uvažována pouze mzda hlavního trenéra. U anglických klubů se setkáme spíše s označením manažer. Je to on, kdo řídí ostatní trenéry a spolupracuje s dalšími zaměstnanci klubu. Náplň práce manažera se může napříč jednotlivými kluby velmi lišit a jen těžko lze tvrdit, že by na výsledky klubu měl z celého realizačního týmu absolutní vliv.

Další problémová okolnost pro hodnocení efektivnosti působení trenéra mužstva (manažera) nastává, když vedení klubu v průběhu sezóny manažera odvolá. V této studii však byla uvažována mzda manažera, který s klubem sezónu 2016/2017 zahájil, i přesto, že byl v jejím průběhu propuštěn nebo sám odstoupil. Okamžitá změna trenéra totiž nevede k zaručenému zlepšení sportovních výsledků, jak uvádí Koning (2003). Navíc lze předpokládat, že velikost mzdy nového trenéra bude podobná.

Efektivnost trenérů je zvláště v týmových sportech mnohokrát zkoumaným jevem. Je zřejmé, že trenér (manažer) má vliv na výkon mužstva (Clement & McCormick, 1989; Dawson, Dobson & Gerrard, 2000). Stejně jako v případě hráčů nutí velká poptávka po těch nejlepších trenérech vedení klubů platit jim stále vyšší mzdy.

Výstupy byly pro potřeby toho výzkumu vybrány tři. Dosažení sportovního cíle klubu reprezentuje počet získaných bodů v ligové soutěži. Ekonomický cíl představuje výše celkových příjmů klubu. Obojí bylo sledováno po ukončení sezóny 2016/2017.

První výstup představuje sportovní úspěšnost klubu v ligové soutěži. Počet získaných bodů určuje pořadí v konečné tabulce, na jehož základě je vyhlášen celkový vítěz a určeny kluby, které se kvalifikovaly do evropských pohárů. Tři týmy na konci tohoto pořadí sestupují do nižší soutěže. Je zřejmé, že umístění v ligové tabulce je hlavní sportovní cíl každého fotbalového klubu. Jedná se o základní výstup, který pozitivně koreluje se zájmem fanoušků o klub a velikostí dosažených příjmů.

Druhý výstup, celkové příjmy klubu, slouží jako ukazatel komerčního výstupu týmu a tvoří jej zejména podíl z prodeje vysílacích práv, příjmy ze sponzoringu, ostatních komerčních aktivit a z prodeje vstupenek. Finanční úspěch je do velké míry spojen s úspěchem sportovním. Se sportovním úspěchem v domácí i evropské soutěži se pojí výrazné odměny za dosažené umístění. Dále dochází k nárůstu zájmu o klub ze strany fanoušků, kdy se zvyšuje návštěvnost domácích utkání nebo prodej klubového merchandisingu. Zároveň roste zájem sponzorů o uzavření smluvního partnerství s klubem.

Třetím výstupem je změna počtu fanoušků na sociální síti Facebook. Tento výstup představuje modifikaci dosavadních přístupů k hodnocení produkční efektivnosti. Zohledňuje cíl klubu získat nové fanoušky. Právě pro ty se fotbal hraje. Bez fanoušků by tento sport ztrácel smysl.

Argumentem pro modifikaci dosavadních modelů byla stále rostoucí komercializace fotbalu spojená s globalizací, díky nimž se aktivními fanoušky klubu mohou stát lidé po celém světě. Svoji příslušnost ke klubu nemusí vyjadřovat pouze účastí na stadionu, ale také podporou týmu na sociálních sítích. Jejich prostřednictvím získávají fanoušci pocit sounáležitosti s klubem, což je motivuje ke dlouhodobé podpoře klubu a snaze identifikovat se s ním. Sociální cíle se v dnešním globalizovaném světě plném sociálních sítí stávají jedním z nejdůležitějších faktorů, nedílnou součástí image klubu a šíření klubové harmonie (Going Global, 2017). Zájem klubu o získávání nových fanoušků a udržení "věrných" příznivců se stává v moderním pojetí profesionálního sportu dalším bitevním polem, na kterém spolu všechny kluby soupeří. To samozřejmě v konkurenčním boji mezi kluby vede ke zkvalitňování nabízených produktů a služeb. Neustálá snaha o zlepšování obvykle láká více zájemců o daný sport. Tím dle Maddena (2012) roste sledovanost, kvalita i vyrovnanost soutěže.

Bez ohledu na sociální aspekt je orientace na fanouška také ekonomicky prozíravá. Každý nový fanoušek představuje pro klub potenciálně vyšší příjmy v podobě prodeje vstupenek a merchandisingu. Zvyšuje také zájem sponzorů, kteří se chtějí fanouškům prezentovat. Rostoucí zájem fanoušků o kluby i o celou soutěž se projevuje také v rostoucí ceně televizních práv. Právě tento příjem je v anglické Premier League dominantní.

Jak bylo uvedeno výše, Data Envelopment Analysis – DEA odhaduje efektivní hranici pro sledovaný soubor jednotek. Dále stanovuje, které jednotky jsou efektivní, a počítá odchylky od této efektivní hranice pro jednotky neefektivní (Banker, Charnes a Cooper, 1984). Neefektivními jednotkami jsou zde kluby, které efektivní hranice nedosáhly. Aby se tak stalo, musely by vykazovat zejména nižší úroveň vstupů, tak jak naznačují tabulka 19.

Tyto výsledky však nelze vnímat jako jasné doporučení klubům ke snížení zmíněných vstupů, například pro období následujících sezón. Pokud by například Liverpool FC v následující sezóně dosáhl upravených hodnot přesně tak, jak navrhuje tento model, nezaručovalo by mu to, že dosáhne 100% efektivnosti. Hodnoty ostatních klubů by se totiž také změnily a pro měření efektivnosti by opět vznikla nová situace a došlo by pravděpodobně k posunutí efektivní hranice. Výsledky v podobě tabulky 19 tak vyjadřují pouze hypotetickou situaci, při které by kluby byly efektivní ve sledované sezóně. Mohou být podkladem či inspirací pro úvahy nad snížením úrovně vstupů.

Model prezentovaný v této studii určený k hodnocení produkční efektivnosti klubů nemůže a ani se nesnaží poskytnout konkrétní doporučení pro další období. Model pouze identifikuje situaci, při které by kluby byly efektivní, a porovnává efektivnost klubu s ostatními účastníky soutěže. Model stanovuje podmínky, za kterých by všechny kluby byly efektivními, byť v praxi je toto málo pravděpodobné.

Odkazy ke kapitole 5:

Amir, E., & Livne, G. (2005). Accounting, valuation and duration of football player contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3-4), 549-586.

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078-1092.

Barros, C. P., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458.

Begum, S. (2016). Manchester City FC lights the way with latest deal. [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/business/business-news/manchester-city-fc-lights-way-11293239>.

Belichick, S. (2008). *Football scouting methods*. Martino Publishing.

Carmichael, F., & Thomas, D. (1995). Production and efficiency in team sports: an investigation of rugby league football. *Applied Economics*, 27(9), 859-869.

- Carmichael, F., Forrest, D., & Simmons, R. (1999). The labour market in association football: who gets transferred and for how much?. *Bulletin of Economic Research*, 51(2), 125-150.
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team performance: the case of English premiership football. *Managerial and decision Economics*, 31-45.
- Carmichael, F., Rossi, G., & Thomas, D. (2017). Production, efficiency, and corruption in Italian Serie A football. *Journal of Sports Economics*, 18(1), 34-57.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, 2(6), 429-444.
- Charnes, A., Cooper, W., Lewin, A. Y., & Seiford, L. M. (1997). Data envelopment analysis theory, methodology and applications. *Journal of the Operational Research society*, 48(3), 332-333.
- Chynał, P., Perechuda, I. & Ciesliński, W. B. (2014). Value of a football club in the context of social media. *Informatyka Ekonomiczna*, 4(34), 47-57.
- Clement, R. C., & McCormick, R. E. (1989). Coaching team production. *Economic Inquiry*, 27(2), 287-304.
- Conn, D. (2018). Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/football/2018/jun/06/premier-league-finances-club-guide-2016-17>.
- Connolly, E. (2015). Manchester City give boost to Asian fans. [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: http://www.sportspromedia.com/news/manchester_city_give_boost_to_asian_fans.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Čmakal, T. (2014). Marketing vybraných klubů České fotbalové ligy (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), 399-421.
- De Vries, L., Gensler, S., & LeeFlang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Deloitte. (2018). *Rising stars. Football Money League*. Sports Business Group.
- Desbordes, M. (2012). *Marketing and Football*. Routledge.
- Digital Sports Media. (2019). Global Digital Football Benchmark January 2019. [online]. [cit. 2019-08-13]. Dostupné z WWW: <http://digitale-sport-medien.com/gdfb19/>.
- Dlouhý, M., & Jablonský, J. (2004). *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional.

- Dolles, H., Söderman, S., Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football. *Sport, Business and Management: an International Journal*.
- Eurosport. (2016). The global game: The Premier League's international reach, broken down[online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z WWW:http://www.eurosport.co.uk/football/premier-league/2015-2016/the-global-game_sto4853526/story.shtml
- Feess, E., & Muehlheusser, G. (2003). The impact of transfer fees on professional sports: an analysis of the new transfer system for European football. *Scandinavian Journal of Economics*, 105(1), 139-154.
- Finance Football. (2017). Premier League Prize Money 2016/2017. [online]. [cit. 2019-06-12]. Dostupné z WWW: <http://financefootball.com/2017/05/22/premier-league-prize-money-20162017/>.
- Forbes. (2012). Manchester United Claims To Have 659 Million Supporters. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/05/29/manchester-united-claims-to-have-659-million-supporters/#518736906307>.
- Forker, J. (2005). Discussion of accounting, valuation and duration of football player contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3-4), 587-598.
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Frick, B. (2007). The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.
- Frick, B., & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29(7), 593-600.
- Going Global. (2017). The world fanbase of the Premier League. [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z WWW: <https://no.unibet.com/hub/goingglobal/en>.
- Goossens, K. (2005). *Competitive balance in European football: Comparison by adapting measures: National measure of seasonal imbalance and top 30*. University of Antwerp, Research Administration.
- Groot, L. (2008). *Economics, uncertainty and European football: Trends in competitive balance*. Edward Elgar Publishing.
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309-328.
- Haas, D. (2002). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251.
- Haas, D. J. (2003a). Productive efficiency of English football teams - a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403-410.

- Haas, D. J. (2003b). Technical efficiency in the major league soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(3), 203-215.
- Haas, D., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2004). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251.
- Hamidi, M., Sajadi, H., & Soleimani-Damaneh, J. (2011). Evaluating the performance of Iranian football teams utilizing linear programming. *American Journal of Operations Research*, 1(02), 65.
- Hoare, S. (2016). How much does each Premier League manager get paid? [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: <https://www.msn.com/en-gb/sport/football/how-much-does-each-premier-league-manager-get-paid/ss-BBvU8GY>.
- Hofler, R. A., & Payne, J. E. (1997). Measuring efficiency in the national basketball association. *Economics letters*, 55(2), 293-299.
- Jablonský, J. (2002). *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Professional Publishing.
- Jardin, M. (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics.
- Kern, M., & Süßmuth, B. (2005). Managerial efficiency in German top league soccer: an econometric analysis of club performances on and off the pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.
- Klicnarová, J. (2010). Analýza obalu dat – úvod. [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_I.pdf.
- Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35(5), 555-564.
- KPMG. (2018). Why clubs are looking East: the attraction and benefits of tapping into the Asian market [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z WWW: footballbenchmark.com/libryry/why_clubs_are_looking_east_the_attraction_and_benefits_of_tapping_into_the_asian_market.
- Kulikova, L. I., & Goshunova, A. V. (2013). Measuring efficiency of professional football club in contemporary researches. *World Applied Sciences Journal*, 25(2), 247-257.
- LiveSport. (2017). Premier League 2016/2017. [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z WWW: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2016-2017/tabulka/>.
- Madden, P. (2012). Fan welfare maximization as a club objective in a professional sports league. *European Economic Review*, 56(3), 560-578.
- Marca. (2018). UEFA shared nearly 1.5bn euros between the 2017/18 Champions League teams. [online]. [cit. 2019-06-12]. Dostupné z WWW: <https://www.marca.com/en/football/international-football/2018/10/25/5bd1eaa6ca47415f448b45d6.html>.
- Noyes, D (2018). The Top 20 Valuable Facebook Statistics – Updated September 2018. In: Zephoria.com [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>.

- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16-29.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1982). Measuring managerial efficiency: the case of baseball. *Southern Economic Journal*, 642-650.
- Price, D. (2016). "Coconut waters all round!" – Liverpool sign deal with Chaokoh [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: <https://www.empireofthekop.com/2016/02/25/coconut-waters-all-round-liverpool-sign-deal-with-chaokoh/>.
- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). *Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships*. Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE) working papers, 1-41.
- Scully, G. W. (1974). Pay and performance in major league baseball. *The American Economic Review*, 64(6), 915-930.
- Sloane, P. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1-7.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 102-113.
- SportIntelligence (2017). Global sports Salaries Survey 2017. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z WWW: <https://globalsportssalaries.com/GSSS%202017.pdf>.
- Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Nakladatelství CH Beck.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers*. London: Viking.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.
- Terviö, M. (2006). Transfer fee regulations and player development. *Journal of the European Economic Association*, 4(5), 957-987.
- The Guardian. (2018). Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/football/2018/jun/06/premier-league-finances-club-guide-2016-17>.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Vaněčková, E. (1998). *Rozhodovací modely:(pro obor provozně podnikatelský)*. Jihočeská univerzita.
- Williams, M. (2016). Premier League Digital Review 2015/16. [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z WWW: <http://digitalnext.co.uk/blog/premier-league-digital-review/>.

Summary

Football club budgets continue to increase and the gap between the poor and the rich continues to grow. Europe is controlled by the teams of five elite competitions more than ever before. What lies behind their success and why can't the clubs of lower-quality leagues match their standards? Writing a book focused on the economics of professional football is the result of the search for answers to these questions.

Readers will have a chance to look into the background of the European clubs financing. They will learn whether the clubs get more money from sponsors or TV companies, if drafting superstars is worth the effort, or who profits the most from entrance fees. The book will also reveal the different ways that clubs attract fans in Europe and America.

Both in football, and in this publication, everything revolves around money. However, clubs are not only interested in money, but also in successful competition. Therefore, the author has examined the English Premier League to find out if it is possible to combine both, i. e. reach the top position in the local or European competition, and not lose money due to the high salaries of players or coaches. The final part of the book will reveal if there is a club which can achieve this.

Seznam grafů

- Graf 1: Příjmy a výdaje FIFA v letech 2015 – 2018. (USD milion)
- Graf 2: Příjmy UEFA od sezóny 2010/11 do sezóny 2017/18
- Graf 3: Struktura příjmů UEFA
- Graf 4: Struktura výdajů UEFA
- Graf 5: Rozdělení soutěže přestávkou
- Graf 6: Doba trvání nejvyšších evropských fotbalových soutěží
- Graf 7: Celkový růst příjmů profesionálních fotbalových klubů v období 2008-2017.
- Graf 8: Příjmy z prodeje domácích vysílacích práv v roce 2017
- Graf 9: Klubové příjmy z prodeje televizních práv v sezóně 2015/16.
- Graf 10: Polarizace příjmů ze sponzoringu a komerčních aktivit v letech 2008 a 2017
- Graf 11: Příjmy z prodeje sponzoringu a ostatních komerčních aktivit v roce 2017
- Graf 12: Příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2016/17
- Graf 13: Průměrné příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2016/17
- Graf 14: Příjmy z prodeje vstupenek v roce 2017
- Graf 15: Příjmy od organizace UEFA v roce 2017
- Graf 16: Souhrnná bilance transferů prvoligových fotbalových klubů v roce 2017
- Graf 17: Podrobná bilance transferů prvoligových fotbalových klubů v roce 2017
- Graf 18: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (top 20)
- Graf 19: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (21-39)
- Graf 20: Struktura příjmů klubů evropských fotbalových soutěží v roce 2017 (40-55)
- Graf 21: Podíl výdajů na mzdy na celkových příjmech profesionálních fotbalových klubů
- Graf 22: Vývoj celkových příjmů a výdajů na mzdy (roční procentní růst)
- Graf 23: Průměrné mzdy v top 20 evropských profesionálních soutěžích v roce 2017
- Graf 24: Průměrné mzdy v dalších evropských profesionálních soutěžích (21-40)
- Graf 25: Průměrné mzdy v dalších evropských profesionálních soutěžích (41-55)
- Graf 26: Vývoj provozních nákladů jako procento příjmů v letech 2008 - 2017
- Graf 27: Top 20 ligových soutěží podle průměrných provozních nákladů klubu
- Graf 28: Podíl celosvětových výdajů na nákupy hráčů v období sezón 2008/09 - 18/19
- Graf 29: Vývoj výdajů evropských prvoligových fotbalových klubů na nákup hráčů
- Graf 30: Výsledek hospodaření evropských prvoligových klubů v letech 2008 - 2017
- Graf 31: Vývoj počtu ztrátových prvoligových klubů podle různých úrovní ztráty
- Graf 32: Vývoj počtu ziskových prvoligových soutěží v Evropě v letech 2008 - 2017
- Graf 33: Poměr ziskových a ztrátových klubů v top 20 evropských ligových soutěží
- Graf 34: Podíl ziskových a ztrátových klubů v top 20 evropských ligových soutěží
- Graf 35: Poměr ziskových a ztrátových klubů mimo top 20 evropských ligových soutěží
- Graf 36: Podíl ziskových a ztrátových klubů mimo top 20 evropských ligových soutěží

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách
- Obrázek 2: Zastoupení jednotlivých forem sponzoringu

Seznam schémat

- Schéma 1: Sportovní ekosystém
- Schéma 2: Model ekonomického koloběhu profesionálních sportovních klubů
- Schéma 3: Model fungování profesionálního fotbalového klubu
- Schéma 4: Model fungování profesionálního fotbalového klubu
- Schéma 5: Propojení cílů profesionálního sportovního klubu
- Schéma 6: Organizační struktura FIFA
- Schéma 7: Organizační struktura UEFA
- Schéma 8: Organizace nejvyšších fotbalových soutěží v evropských zemích
- Schéma 9: Organizační struktura Ligové fotbalové asociace
- Schéma 10: Ligové formáty nejvyšších fotbalových soutěží v Evropě v sezóně 2018/19.
- Schéma 11: Podnik jako systém
- Schéma 12: Hodnocení produkční efektivity fotbalových klubů dle Haase (2003a)
- Schéma 13: Hodnocení produkční efektivity fotbalových klubů dle Šímy

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Rozdíly mezi evropskými a severoamerickými ligami
- Tabulka 2: Vývoj ceny televizních práv Premier League od roku 1983 (v mil. £)
- Tabulka 3: Podíl jednotlivých pilířů pro rozdělování peněz z prodeje TV práv
- Tabulka 4: Nejvýznamnější kontrakty evropských fotbalových klubů s dodavatelem dresů
- Tabulka 5: Nejvýznamnější kontrakty evropských fotbalových klubů se sponzory prezentovanými na dresu
- Tabulka 6: Distribuce odměn za účast v Lize mistrů v sezóně 2016/17.
- Tabulka 7: Distribuce odměn za účast v Evropské lize v sezóně 2016/17.
- Tabulka 8: Solidární příspěvky účastníkům kvalifikace na Ligu mistrů a Evropskou ligu
- Tabulka 9: Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů
- Tabulka 10: Růst či pokles výdajů na nákup hráčů
- Tabulka 11: Výsledek hospodaření AC Sparta Praha v letech 2005 - 2018
- Tabulka 12: Výdaje na mzdy bez mzdy trenéra klubů Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 13: Výdaje na mzdu hlavního trenéra klubů Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 14: Konečné pořadí klubů Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 15: Celkové výše příjmů klubů Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 16: Změna v počtu fanoušků na sociální síti Facebook klubů Premier League
- Tabulka 17: Vstupní data pro hodnocení produkční efektivity klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 18: Produkční efektivity klubů anglické Premier League v sezóně 2016/17
- Tabulka 19: Optimalizace vstupů a výstupů zajišťující 100% efektivity

Literatura

- Amir, E., & Livne, G. (2005). Accounting, valuation and duration of football player contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3-4), 549-586.
- Andreff, W. (Ed.). (2015). *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*. Edward Elgar Publishing.
- Andreff, W., & Bourg, J. F. (2006). Broadcasting rights and competition in European football. *The economics of sport and the media*, 37-70.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments. *Choregia*, 3(1).
- Bacík, P. (2015). *Pracovní právo a sport se zaměřením na fotbal* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078-1092.
- Barros, C., Ibrahimo, M., & Szymanski, S. (2002). Transatlantic sport: an introduction. *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports*, 1-20.
- Barros, C., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458.
- Bartošek, D. (2017). *Model finančních toků evropských fotbalových klubů* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Beek, R. M., Ernest, M., & Verschueren, J. (2018). Defining the rules of the changing game. *Routledge Handbook of Football Business and Management*.
- Begum, S. (2016). Manchester City FC lights the way with latest deal. [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/business/business-news/manchester-city-fc-lights-way-11293239>.
- Belichick, S. (2008). *Football scouting methods*. Martino Publishing.
- Bernardini, S. (2017). Stadiums, naming rights, and sponsorship deals. The Premier League rules in these businesses [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z WWW: <http://en.calcioefinanza.com/2017/01/05/stadiums-naming-rights-sponsorship-deals-premier-league-rules-businesses/>.
- Berri, D., Buiramo, B., Rossi, G., & Simmons, R. (2016). *Pay and performance in Italian football*.
- Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*, 13(1), 113-145.
- Bleacher, R. (2011). History of UEFA. *Bleacher report*, 1-2.

- Borland, J. (2006). The production of professional team sports. *Handbook on the economics of sport*, 22-26.
- Cáfal, M. (2007). *Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů v Anglii s finanční analýzou klubů Arsenal a Tottenham Hotspur* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Carmichael, F., & Thomas, D. (1995). Production and efficiency in team sports: an investigation of rugby league football. *Applied Economics*, 27(9), 859-869.
- Carmichael, F., Forrest, D., & Simmons, R. (1999). The labour market in association football: who gets transferred and for how much?. *Bulletin of Economic Research*, 51(2), 125-150.
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team performance: the case of English premiership football. *Managerial and decision Economics*, 31-45.
- Carmichael, F., Rossi, G., & Thomas, D. (2017). Production, efficiency, and corruption in Italian Serie A football. *Journal of Sports Economics*, 18(1), 34-57.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, 2(6), 429-444.
- Charnes, A., Cooper, W., Lewin, A. Y., & Seiford, L. M. (1997). Data envelopment analysis theory, methodology and applications. *Journal of the Operational Research society*, 48(3), 332-333.
- Chynał, P., Perechuda, I. & Ciesliński, W. B. (2014). Value of a football club in the context of social media. *Informatyka Ekonomiczna*, 4(34), 47-57.
- Cleland, J. (2017). The English Premier League in a global context. In *The English Premier League* (s. 70-83). Routledge.
- Clement, R. C., & McCormick, R. E. (1989). Coaching team production. *Economic Inquiry*, 27(2), 287-304.
- Collignon, H., & Sultan, N. (2014). Winning in the Business of Sports. *AT Kearney*, 1.
- Conn, D. (2018). Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/football/2018/jun/06/premier-league-finances-club-guide-2016-17>.
- Conn, D. (2011). Just how fair is Michel Platini's financial fair-play ruling? [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/sport/david-conn-inside-sport-blog/2011/may/25/financial-fair-play-uefa-michel-platini>.
- Connolly, E. (2015). Manchester City give boost to Asian fans. [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: http://www.sportspromedia.com/news/manchester_city_give_boost_to_asian_fans.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Čihák, J. (2017). Slavia se zbavila dluhů, za minulou sezonu je však ve ztrátě 263 milionů [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-07-23]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/slavia-oddluzeni-financni-ztrata-dq4-fotbal.aspx?c=A171229_122947_fotbal_jic.

- Čmaka, T. (2014). *Marketing vybraných klubů České fotbalové ligy* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), 399-421.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Dejonghe, T., & Van Opstal, W. (2010). Competitive balance between national leagues in European football after the Bosman case. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 6(2), 41-61.
- Delloite. (2018). *Football Money League*. Sport Business Group.
- Deloitte. (2018). *Rising stars. Football Money League*. Sports Business Group.
- Deloitte. (2019). *Bullseye. Football Money League*. Sports Business Group.
- Desbordes, M. (2012). *Marketing and Football*. Routledge.
- Digital Sports Media. (2019). Global Digital Football Benchmark January 2019. [online]. [cit. 2019-08-13]. Dostupné z WWW: <http://digitale-sport-medien.com/gdfb19/>.
- Dlouhý, M., & Jablonský, J. (2004). *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional.
- Dobson, S., Goddard, J. A., & Dobson, S. (2001). *The economics of football* (s. 106-130). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dolles, H., Söderman, S., Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football. *Sport, Business and Management: an International Journal*.
- Downward, P., & Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. London: Routledge.
- Dunbar, G. (2012). UEFA to decide next month on 23 clubs in financial difficulty [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.dailystar.com.lb/Sports/Football/2012/Oct-05/190196-uefa-to-decide-next-month-on-23-clubs-in-financial-difficulty.ashx#axzz28VGcaQ00>.
- Ebner, S. (2013). History and Time Are Key to Power of Football, says Premier League Chief [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: <http://www.thetimes.co.uk/tto/public/ceo-summit/article3804923.ece>.
- Eurosport. (2016). The global game: The Premier League's international reach, broken down [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z WWW: http://www.eurosport.co.uk/football/premier-league/2015-2016/the-global-game_sto4853526/story.shtml
- Evens, T., Iosifidis, P., & Smith, P. (2013). *The political economy of television sports rights*. Springer.
- Evens, T., & Lefever, K. (2011). Watching the football game: Broadcasting rights for the

- European digital television market. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 33-49.
- FAČR. (2016). *Zápis z jednání*. Valná hromada FAČR ze dne 20. 5. 2016. Brno.
- Feddersen, A. (2006). *Economic consequences of the UEFA Champions League for national championships: The case of Germany* (No. 01/2006). Hamburg contemporary economic discussions.
- Feess, E., & Muehlheusser, G. (2003). The impact of transfer fees on professional sports: an analysis of the new transfer system for European football. *Scandinavian Journal of Economics*, 105(1), 139-154.
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., & Zampella, A. (2017). Financial versus sports performance: The missing link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 36-48.
- FIFA (2019a). *Governance report 2018*. Official publication of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA).
- FIFA. (2019b). *Financial report 2018*. Official publication of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA).
- Filinger, J. (2008). *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů* (Disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví.
- Finance Football. (2017). Premier League Prize Money 2016/2017. [online]. [cit. 2019-06-12]. Dostupné z WWW: <http://financefootball.com/2017/05/22/premier-league-prize-money-20162017/>.
- Flynn, M. A., & Gilbert, R. J. (2001). The analysis of professional sports leagues as joint ventures. *The Economic Journal*, 111(469), 27-46.
- Forbes. (2012). Manchester United Claims To Have 659 Million Supporters. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/05/29/manchester-united-claims-to-have-659-million-supporters/#518736906307>.
- Forker, J. (2005). Discussion of accounting, valuation and duration of football player contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3-4), 587-598.
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic literature*, 33(3), 1265-1299.
- Fort, R., & Quirk, J. (2004). Owner objectives and competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 5(1), 20-32.
- Fort, R. (2017). Competitive balance in North American professional sports. In *Handbook of sports economics research* (s. 190-206). Routledge.
- Freyer, W. (1991). *Handbuch des Sport-marketing*. Forkel-Verlag.
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Frick, B. (2007). The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.
- Frick, B. (2013). Team wage bills and sporting performance: evidence from (major and

- minor) European football leagues. *The econometrics of sport*, 63-80.
- Frick, B., & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29(7), 593-600.
- Ghemawat, P. (2017). *The laws of globalization and business applications*. Cambridge University Press.
- Gimet, C., & Montchaud, S. (2016). What Drives European Football Clubs' Stock Returns and Volatility? *International Journal of the Economics of Business*, 23(3), 351-390.
- Godinho, P., & Cerqueira, P. (2018). The impact of expectations, match importance, and results in the stock prices of European football teams. *Journal of Sports Economics*, 19(2), 230-278.
- Going Global. (2017). The world fanbase of the Premier League. [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z WWW: <https://no.unibet.com/hub/goingglobal/en>.
- Goossens, K. (2005). *Competitive balance in European football: Comparison by adapting measures: National measure of seasonal imbalance and top 30*. University of Antwerp, Research Administration.
- Goossens, D. R., Beliën, J., & Spieksma, F. C. (2012). Comparing league formats with respect to match importance in Belgian football. *Annals of Operations Research*, 194(1), 223-240.
- Groot, L. (2008). *Economics, uncertainty and European football: Trends in competitive balance*. Edward Elgar Publishing.
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309-328.
- Haas, D. (2002). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251.
- Haas, D. J. (2003a). Productive efficiency of English football teams - a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403-410.
- Haas, D. J. (2003b). Technical efficiency in the major league soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(3), 203-215.
- Haas, D., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2004). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251.
- Hamerník, P. (2007). *Sportovní právo s mezinárodním prvkem*. Auditorium.
- Hamidi, M., Sajadi, H., & Soleimani-Damaneh, J. (2011). Evaluating the performance of Iranian football teams utilizing linear programming. *American Journal of Operations Research*, 1(02), 65.
- Hansen, B. O., & Tvede, M. (2016). Revenue Sharing in European Football Leagues: A Theoretical Analysis. In *Trends in Mathematical Economics* (s. 245-262). Springer, Cham.
- Harriss, N. (2016) Premier League Sides Have Their Eye on the TV Cash Bonanza

- [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3381083/Premier-Leaguesides-eye-TV-cash-bonanza-worst-season-relegated-flight.html>.
- Hejl, J. (2016). *Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje televizních práv* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- Hoare, S. (2016). How much does each Premier League manager get paid? [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: <https://www.msn.com/en-gb/sport/football/how-much-does-each-premier-league-manager-get-paid/ss-BBvU8GY>.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204-240.
- Hofer, J. (2017). Adidas, Nike and Puma vie for top soccer clubs [online]. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z WWW: <https://global.handelsblatt.com/companies/top-sports-suppliers-vy-for-top-soccer-clubs-860794>.
- Hofler, R. A., & Payne, J. E. (1997). Measuring efficiency in the national basketball association. *Economics letters*, 55(2), 293-299.
- Horne, J., Tomlinson, A., & Whannel, G. (2005). *Understanding sport: An introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. Routledge.
- Charvát, M. (2014). Jak je to s televizními právy na sport (nejen) v Česku [online]. Dostupné na: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/1861-jak-je-to-s-televiznimi-pravy-na-sport-nejen-v-cesku>.
- iDnes.cz (2019). Zájem o fotbal roste. Nejvíce diváků chodí na Slavii, venku táhne Sparta [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/fortuna-liga-fanousci-navstevnost.A180912_135644_fotbal_jic.
- Insidesport. (2018) Costliest shirt sponsorship deals in European club football [online]. Dostupné na: <https://www.insidesport.co/costliest-shirt-sponsorship-deals-ever-signed-european-club-football-0525042018/>.
- Jablonský, J. (2002). *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Professional Publishing.
- Jardin, M. (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Grada Publishing a.s.
- Késenne, S. (2014). *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- King, A. (2017). *The European ritual: Football in the new Europe*. Routledge.
- Kern, M., & Süßmuth, B. (2005). Managerial efficiency in German top league soccer: an econometric analysis of club performances on and off the pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.
- Klicnarová, J. (2010). Analýza obalu dat – úvod. [online]. [cit. 2019-04-7]. Dostupné z WWW: http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_I.pdf.

- Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35(5), 555-564.
- Koten, P. (2017). Čínská CEFC k fotbalové Slavii přikoupila i stadion v Edenu [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/eden-majitel-zmena-cefc-slavia-dki-/fotbal.aspx?c=A170413_150953_fotbal_ten.
- KPMG. (2018). Why clubs are looking East: the attraction and benefits of tapping into the Asian market [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z WWW: footballbenchmark.com/libryry/why_clubs_are_looking_east_the_attraction_and_benefits_of_tapping_into_the_asian_market.
- Kraft, J., Bednářová, P., & Kocourek, A. (2013). *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci.
- Kulikova, L. I., & Goshunova, A. V. (2013). Measuring efficiency of professional football club in contemporary researches. *World Applied Sciences Journal*, 25(2), 247-257.
- Lanfranchi, P., Eisenberg, C., Mason, T., & Wahl, A. (2009). *100 years of football: The FIFA centennial book*. Weidenfeld and Nicolson.
- Leeds, M. A., & Von Allmen, P. (2016). *The Economics of Sports: International Edition*. Routledge.
- LFA. (2016). Poslání Ligové fotbalové asociace [online]. In Ligová fotbalová asociace. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z WWW: http://lfa.cz/o_lfa/.
- LFA. (2017). Nový herní formát [online]. In Ligová fotbalová asociace. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z WWW: http://lfa.cz/novy_herni_format/.
- LiveSport. (2017). Premier League 2016/2017. [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z WWW: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2016-2017/tabulka/>.
- Liu, J. P. (2011). Sports merchandising, publicity rights, and the missing role of the sports fan. *BCL Rev.*, 52, 493.
- Madden, P. (2012). Fan welfare maximization as a club objective in a professional sports league. *European Economic Review*, 56(3), 560-578.
- Mádl, L. (2018). V glosáři šéf ligy netajil čísla: 150 milionů za televizní práva, 240 milionů jde klubům od sponzorů soutěže. Dostupné na: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/v-glosari-sef-ligy-netajil-cisla-150-milionu-za-televizni-prava-240-milionu-jde-klubum-od-sponzoru-souteze-52550?autoplay=1>.
- Maguire, J., & Pearton, R. (2000). Global sport and the migration patterns of France'98 World Cup finals players. *Soccer & Society*, 1(1), 175-189.
- Machková, M. (2011). *Mediální trh v České republice v kontextu současného hospodářského vývoje* (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.
- Marca. (2015). Así será reparto del dinero televisivo [online]. Dostupné na: <http://www.marca.com/2015/05/01/futbol/1430467483.html>.
- Marca. (2018). UEFA shared nearly 1.5bn euros between the 2017/18 Champions League teams. [online]. [cit. 2019-06-12]. Dostupné z WWW: <https://www.marca.com/en/football/international-football/2018/10/25/5bd1eaa6ca47415f448b45d6.html>.

- Menary, S. (2016). One rule for one: the impact of Champions League prize money and Financial Fair Play at the bottom of the European club game. *Soccer & Society*, 17(5), 666-679.
- Michie, J., & Oughton, C. (2004). *Competitive balance in football: Trends and effects* (s. 1-38). London: The sportsnexus.
- Mudde, C. (2017). *Football and Globalization: the EURO 2016 in Numbers*. Huffpost.
- Nauright, J., & Ramfjord, J. (2013). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. In *Who Owns Football?* (s. 96-109). Routledge.
- Noll, R. (1999). Competition policy in European sports after the Bosman case. *Competition Policy in Professional Sports: Europe after the Bosman Case*.
- Noll, R. G. (2003). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530-551.
- Norbäck, P. J., Olsson, M., & Persson, L. (2016). *The emergence of a market for football stars: Talent development and competitive balance in European football* (No. 1126). IFN Working Paper.
- Novák, M. (2017). Sparta a miliony. Za poháry má méně než loni, ale i tak slušně vydělala. [online]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/fotbal/pohary/evropska-liga-sparta-bonusy-odmeny-premie-miliony.A170224_114419_fot_pohary_min.
- Novák, M. (2017). Sparta po letech v mírném zisku, pomohly přestupy Schicka či Dočkala [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-09-15]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/sparta-hospodarsky-vysledek-dil-fotbal.aspx?c=A171110_154614_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Slavii nově vlastní Sinobo, bude v názvu stadionu. Tým posílí Ševčík [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-01-7]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/slavia-sinobo-stadium-vlastnik-majorita-ff2-fotbal.aspx?c=A181119_181132_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Rekordní ztráta Sparty. Za minulou sezonu je klub v minusu 723 milionů [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-01-7]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/sparta-ztrata-hospodarsky-vysledek.A181203_181100_fotbal_min.
- Novák, M. (2018). Jeden zápas z každého kola. Česká televize o fotbalovou ligu nepřišla [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/ceska-televize-o2-tv-fortuna-liga-fotbalova-liga-prime-prenosy-p6v-fotbal.aspx?c=A180719_144859_fotbal_min.
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Noyes, D (2018). The Top 20 Valuable Facebook Statistics – Updated September 2018. In: Zephoria.com [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>.
- Okoronkwo, S. (2015). *Increasing Commercial Revenues For Football Clubs*. The Business Magazine For the Football Industry.
- Palička, J. (2018). Cristiano Ronaldo. Obchod, který mění fotbalové zvyklosti [online].

- [cit. 2019-05-12]. Dostupné z WWW: https://fotbal.idnes.cz/cristiano-ronaldo-juventus-turin-analyza-fi5-/fot_zahranici.aspx?c=A180716_211054_fot_zahranici_tof.
- Pareto, V. (1906). *The pareto principle*. Access mode: www.kak-bog.ru/princip-pareto.htm (Access: 25. 01. 2017).
- Pařík, M. B. (2008). *Péče o diváka v extralize ledního hokeje* (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football—The (un) importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553-1556.
- Pawlowski, T., & Nalbantis, G. (2015). Competition format, championship uncertainty and stadium attendance in European football—a small league perspective. *Applied Economics*, 47(38), 4128-4139.
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. (2003) *Marketingová komunikace*. Grada.
- Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2018). *The Global Football Industry: Marketing Perspectives*. Routledge.
- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16-29.
- Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 118-133.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1982). Measuring managerial efficiency: the case of baseball. *Southern Economic Journal*, 642-650.
- Povejšil, V. (2019). Ztráta Slavie narostla, klub je za minulý ročník v minusu 366,4 milionů. [online]. In iDNES.cz. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/slavia-praha-hospodareni-ztrata.A190409_154451_fotbal_vp2
- Price, D. (2016). “Coconut waters all round!” – Liverpool sign deal with Chaokoh [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z WWW: <https://www.empireofthekop.com/2016/02/25/coconut-waters-all-round-liverpool-sign-deal-with-chaokoh/>.
- Quirk, J., Fort, R. D., & Fort, R. (1997). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.
- Radnedge, K. (2015). *60 Years of The Champions League*. 4th. ed. London: Carlton Publishing Group.
- Reuters. (2007). ITV sells stake in MUTV to Manchester United [online]. [cit. 2018-01-7]. Dostupné z WWW: <https://www.reuters.com/article/itv-mutv/itv-sells-stake-in-mutv-to-manchester-united-idUSL1687427220071116>.
- 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 Management Quarterly*, 16(5), 575-591.

- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563-581.
- Roşca, V. (2010). Sustainable development of a city by using a football club. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 5(7 (16), 61-68.
- Rosen, S., & Sanderson, A. (2001). Labour markets in professional sports. *The economic journal*, 111(469), 47-68.
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.
- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). *Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships*. Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE) working papers, 1-41.
- Scully, G. W. (1974). Pay and performance in major league baseball. *The American Economic Review*, 64(6), 915-930.
- Short, J. (2018) AC Milan European ban: CAS overturn UEFA decision on FFP, Man City involved [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <https://www.express.co.uk/sport/football/991815/AC-Milan-European-ban-CAS-UEFA-FFP-Man-City-Europa-League>.
- Simmons, R. (2006). The demand for spectator sports. *Handbook on the economics of sport*, 77-89.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy -2. aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s.
- Slavia. (2017). Proběhla řádná valná hromada společnosti [online]. [cit. 2018-07-23]. Dostupné z WWW: <http://slavia.cz/clanek.asp?id=Probehla-radna-valna-hromada-spolecnosti-15282>.
- Sloane, P. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1-7.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 102-113.
- Soriano, F. (2011). *Goal: The Ball Doesn't Go in by Chance: Management Ideas from the World of Football*. Palgrave Macmillan.
- SportIntelligence (2017). Global sports Salaries Survey 2017. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z WWW: <https://globalsportssalaries.com/GSSS%202017.pdf>.
- Srivastava, N. (2015). Analyzing the importance of shirt sales to a football club [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z WWW: <https://www.sportskeeda.com/football/looking-importance-shirt-sales-club>.
- Swindell, D., & Rosentraub, M. S. (1998). Who benefits from the presence of

- professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. *Public Administration Review*, 58(1), 11.
- Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání. Nakladatelství CH Beck.
- Szymanski, S. (2001). Economics of Sports: introduction. *The Economic Journal*, 111(469), 1-3.
- Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Springer.
- Szymanski, S. (2013). Wages, transfers and the variation of team performance in the English Premier League. *The econometrics of sport*, 53-62.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers*. London: Viking.
- Szymanski, S., & Késenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.
- Šedivý, P. (2017). Návštěvnost fotbalové ligy se přehoupne přes deset tisíc, věří analytik [online]. In iDNES.cz. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/ondrej-spacek-z-kpmg-o-novem-formatu-fotbalove-ligy.A170524_100301_fotbal_pes.
- Šíma, J. (2011). Competitive Balance in the German, Dutch and Czech Football Leagues. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, 47(2), 51-67.
- Šíma, J. (2019). Model of Economic Flows in European Professional Football Clubs. Dopusud nepublikovaná práce.
- Terviö, M. (2006). Transfer fee regulations and player development. *Journal of the European Economic Association*, 4(5), 957-987.
- The Guardian. (2018). Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/football/2018/jun/06/premier-league-finances-club-guide-2016-17>.
- Thompson, A. A., & Formby, J. P. (1993). *Economics of the firm: Theory and practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tomlinson, A. (2014). *FIFA (Fédération internationale de football association): the men, the myths and the money*. Routledge.
- Total Sportek. (2018). UEFA Champions League Prize Money 2018. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.totalsportek.com/money/uefa-champions-league-prize-money/>
- Total Sportek. (2019). UEFA Champions League Past Winners List (1956 to 2019) [online]. [cit. 2019-07-02]. Dostupné z WWW: <https://www.totalsportek.com/list/champions-league-past-winners/>
- Transfermarkt. (2019). Marktwerte. Tschechien 1. liga [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z WWW: <https://www.transfermarkt.de/het-liga/startseite/wettbewerb/TS1>.

- UEFA. (2011). *The European Club Footballing Landscape*. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010.
- UEFA. (2015a). Financial fair play: all you need to know [online]. [cit. 2018-09-02]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>.
- UEFA. (2015b). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf.
- UEFA. (2016). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2015.
- UEFA. (2017). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.
- UEFA. (2017). About UEFA [online]. [cit. 2018-07-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html>.
- UEFA. (2017). *Financial report 2015/16*. 41nd Ordinary UEFA Congress, Helsinki, Finland.
- UEFA. (2017). Financial Fair Play investigation opened into Paris Saint-Germain [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2497671.html#/>.
- UEFA. (2018). Eleven value [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.uefa.org/about-uefa/eleven-values/index.html>.
- UEFA. (2018). *UEFA Financial Report 2016/17*. 42nd Ordinary UEFA Congress, Bratislava.
- UEFA. (2019). *Financial report 2017/18*. LargeNetwork, Geneva.
- UEFA. (2019). *The European Club Footballing Landscape*. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017.
- Eurofotbal. (2018). Liga měla nejvyšší návštěvnost za posledních 18 let [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z WWW: <http://www.eurofotbal.cz/clanky/liga-mela-nejvyssi-navstevnost-za-poslednich-18-let-399693/>.
- Urban, L., Dubský, J., & Murdza, K. (2011). *Masová komunikace a veřejné mínění*. Grada Publishing a.s.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Vaněčková, E. (1998). *Rozhodovací modely: (pro obor provozně podnikatelský)*. Jihočeská univerzita.
- Weatherill, S. (2014). Resisting the Pressures of 'Americanization': The Influence of European Community Law on the 'European Sport Model'. In *European Sports Law* (s. 177-200). TMC Asser Press, The Hague.
- Williams, M. (2016). Premier League Digital Review 2015/16. [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z WWW: <http://digitalnext.co.uk/blog/premier-league-digital-review/>.

Wilson, R. Celtic's Champions League opener 'will not worry Brendan Rodgers'. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.bbc.com/sport/football/36578078>.

Yaldo, L., & Shamir, L. (2017). Computational estimation of football player wages. *International Journal of Computer Science in Sport*, 16(1), 18-38.

Rejstřík

A

Analýza obalu dat (DEA)
7, 104-108, 118

B

Bilance transferů
69, 70, 71

C

Cíle fotbalového klubu
20-22

E

Evropská liga
14, 33, 34, 43, 64, 68, 96, 97

F

Facebook
7, 23, 112, 114-119, 121-123

FIFA

27-29, 32, 33, 34, 40, 71

Financial Fair Play (FFP)

8, 35-37, 64, 77, 81, 87, 88, 90, 92, 98,

G

Globalizace
22, 23, 24, 106, 121, 123

I

Investor
14, 19, 20, 23, 90, 95

K

Kartel
15, 16

Kit manufacturer

54, 55, 56

Komerzializace

21, 23, 106, 123

L

Licence

14, 56

Liga mistrů

14, 33, 47, 64, 65, 67, 68, 93, 95-97, 112, 119

Ligová fotbalová asociace (LFA)

40, 41, 43, 51

Ligové formáty

42- 45

M

Maximalizace užitku

14, 15

Maximalizace zisku

14, 15, 20

Média

9-11

Merchandising

11, 13, 43, 56, 57, 82, 115, 121, 123, 124

Mzda trenéra

111, 112

N

Naming rights

54, 55

Národní asociace

29, 34, 39

O

Otevřené ligy

14, 15, 76

P

Premier League

7, 20, 43, 47, 49, 50, 52, 53, 58, 61, 67, 71-74, 77, 84, 88, 103-124

Prize money

22

Prodej vstupenek
63, 76, 114

Produkční efektivnost
7, 103-108, 112, 117-124

Provozní výdaje
81

Příjmy od UEFA
48, 64-68, 72

S

Shirt sponsor
54, 55, 56

Slavia Praha
93-95

Sociální sítě
7, 21, 23, 114, 115, 121, 122

Solidární příspěvky
32, 53, 64, 67, 68

Sparta Praha
95-98

Sponzoring
11, 13, 17, 18, 48, 54-59, 73-75, 82, 114, 123

Sportovní výkon
11, 22, 64, 72, 79, 122

U

UEFA
8, 29-37, 40, 47, 48, 63, 64, 67, 68, 71-73, 75, 77, 79, 84, 85, 87, 90, 93

Uzavřené ligy
14, 15

Užitek
15, 17, 20, 21

V

Výdaje na mzdy
76-81, 109-111, 117,118, 120, 122

Vyrovnanost soutěže

13-15, 17, 32, 37, 43, 52, 64, 68, 90, 123

Vysílací práva

8, 10, 11, 16, 23, 32, 34, 49-53, 82, 112-114, 123

Z

Zisk

8, 13-15, 20, 21, 29, 30, 56, 57, 71, 86-92, 97, 103, 109

Ztráta

29, 36, 86-92, 94-97