

EKONOMIKA EVROPSKÝCH PROFESIONÁLNÍCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ A SOUTĚŽÍ

Jan Šíma



Recenzenti: 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 systémů 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 Brod, a. s.

www.ekopress.cz

.....
© PhDr. Jan Šíma Ph.D, 2019

© Ekopress, s. r. o., 2019
.....

ISBN 978-80-87865-58-3

Obsah

Úvod	7
1 Produkce profesionálních sportovních soutěží v kolektivním sportu	9
1.1 Struktura kolektivní sportovní soutěže	12
1.1.1 Evropské versus severoamerické ligové soutěže	14
1.1.2 Profesionální fotbalová liga jako kartel	15
1.2 Profesionální klub	17
1.2.1 Model fungování profesionálního fotbalového klubu	17
1.2.2 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu	18
1.2.3 Cíle profesionálního fotbalového klubu	20
1.3 Globalizace fotbalu	22
2 Organizace fotbalu na mezinárodní úrovni	27
2.1 Mezinárodní federace fotbalových asociací FIFA	27
2.2 Unie evropských fotbalových asociací UEFA	29
2.2.1 Liga mistrů	33
2.2.2 Evropská liga	33
2.2.3 11 hodnot UEFA	34
2.2.4 Finanční fair play	35
3 Organizace profesionálního fotbalu na národní úrovni	39
3.1 Národní asociace	39
3.2 Harmonogram evropských ligových soutěží	41
3.3 Ligové formáty	42
4 Hospodaření profesionálních fotbalových klubů	47
4.1 Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů	47
4.1.1 Příjmy z prodeje vysílacích práv	49
4.1.2 Příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit	54
4.1.3 Příjmy z prodeje vstupenek	59
4.1.4 Příjmy od UEFA	64
4.1.5 Příjmy z prodeje hráčů	69
4.1.6 Ostatní příjmy	71
4.1.7 Struktura příjmů profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích	72
4.2 Výdaje profesionálních fotbalových klubů	76
4.2.1 Výdaje na mzdy	76
4.2.2 Provozní výdaje	81

4.2.3 Výdaje na nákup hráčů	84
4.3 Výsledek hospodaření profesionálních klubů v nejvyšších evropských soutěžích	86
4.4 Hospodaření SK Slavia Praha a AC Sparta Praha – případová studie.....	93
5 Hodnocení produkční efektivnosti klubů anglické Premier League	
<i>Autorem realizovaná studie</i>	103
5.1 Úvod	103
5.2 Metodika studie.....	106
5.3 Výsledky	118
5.4 Diskuse	120
Seznamy	129
Seznam grafů	129
Seznam obrázků	130
Seznam schémat	130
Seznam tabulek	130
Literatura	133
Rejstřík	143
Summary	145

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 gáže hlavního trenéra a odděleně pouze jeho mzda 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 zájímavých 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 pokrýván 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.

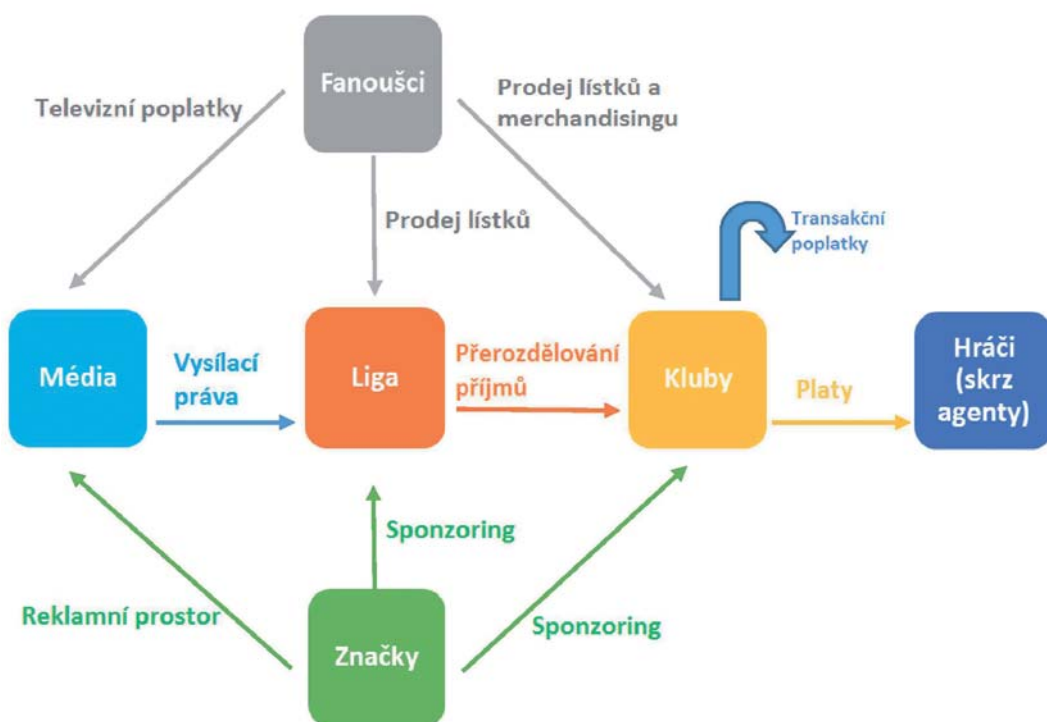
4. Partneři a dodavatelé

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. *Ligy (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 Kč). 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.