

Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Hospodářská politika



PRŮBĚH HOSPODÁŘSKÉHO CYKLU A
JEHO VLIV NA PŘÍJMY VYBRANÝCH
FOTBALOVÝCH KLUBŮ V EVROPĚ
V OBDOBÍ 2006-2016

diplomová práce

Autor: Bc. Daniel Mareš

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.

Rok: 2019

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

Bc. Daniel Mareš

V Praze, dne 17.8.2019

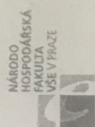
Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své práce, panu doc. Ing. Miroslavovi Ševčíkovi, CSc., za pomoc, cenné rady, připomínky a čas, které mi věnoval při psaní této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za čas a trpělivost, kterou se mnou v průběhu psaní práce měli.

Zadání práce:

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra hospodářské a sociální politiky

Národohospodářská fakulta
Akademický rok: 2017/2018



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel : **Bc. Daniel Mareš**
Studijní program: **Ekonomie a hospodářská správa**
Obor: **Hospodářská politika**
Název tématu: **Průběh hospodářského cyklu a jeho vliv na příjmy vybraných fotbalových klubů v Evropě v období 2006 – 2016**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem diplomové práce bude analýza příjmů elitních evropských fotbalových klubů mezi lety 2006-2016 a jejich vztah k průběhu hospodářského cyklu v odpovídajících zemích. Důležitým cílem bude především analýza struktury příjmů fotbalových klubů.
2. Fotbalové kluby v rámci světové ekonomiky produkují stále větší objem příjmů a lze očekávat, že tento objem bude dále růst. Struktura příjmů sportovních klubů se věnují zahraniční publikace, nicméně chybí publikace, která by řešila tuto část ekonomiky klubů v závislosti na hospodářském cyklu.
3. V teoretické části práce bude hlavně metodou deskripce rozebírána především obecná teorie firmy, modely financování sportovních klubů a definována tak podstata tohoto financování v Evropě a Severní Americe, poslední část teoretické části se bude věnovat hospodářskému cyklu.
4. V praktické části práce budou analyzovány příjmy elitních klubů, průběh hospodářského cyklu v odpovídajících zemích a následně bude nalézán vztah mezi těmito veličinami, na konci bude provedena komparace s českými kluby.

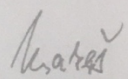
Rozsah práce: min. 65 normostran

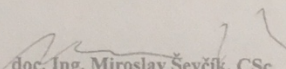
Seznam odborné literatury:

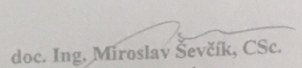
1. ANDREFF, W., SZYMANSKI, S.: Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing Limited, 2006, ISBN 1-84376-608-6
2. BARAJAS, A. a kol.: Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?, University of Vigo, 2005. Dostupné z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/3234/1/MPRA_paper_3234.pdf.
3. CEVRO – Čtrnáctideník: Financování sportu v ČR, 2010.
4. CZESANY, S. Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-576-1.
5. DELOITTE: Annual Review of Football Finance 2010e. Manchester, Sports Business Group at Deloitte, 2010.
6. DELOITTE: Annual Review of Football Finance 2016. Manchester, Sports Business Group at Deloitte, 2016.
7. Dostupný z WWW: <http://www.cevro.cz/cs/publikace-cevro/ctrnactidenik/>.
8. EUROSTAT. Národní účty a HDP. Eurostat [online], 2017. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/cs
9. GERRARD, B.: The Economics of association football. Volume II. Cheltenham, Elgar, 2006, ISBN 1-84376-941-7
10. HOLMAN, Robert: Mikroekonomie – středně pokročilý kurz. 2. vydání, Praha, Nakladatelství C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-862-0
11. KUDERA, Jiří: Moderní teorie firmy, Praha, Grada Publishing spol. s r.o., 2000, ISBN 80-7169-954-3
12. MURPHY, P. (1999), "For Richer, for Poorer North of the Border: Examining the Link between Resources and Performance in Scottish Elite Football." Singer & Friedlander: Review 1998–99 Season, pp. 45–49.
13. NOVOTNÝ, J.: Ekonomika sportu: vybrané kapitoly ... II. Praha, Oeconomica, 2006, ISBN 80-245-1144-4
14. Výroční zprávy AC Sparta Praha fotbal a.s. a Viktoria Plzeň.

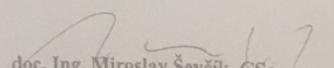
Datum zadání diplomové práce: květen 2017

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2017


Bc. Daniel Mareš
Řešitel


doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Vedoucí práce


doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Vedoucí katedry


doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vztahem hospodářského cyklu ve vybraných evropských zemích a příjmy profesionálních fotbalových klubů v období 2006-2016. Cílem práce je zjistit, zdali jsou jednotlivé kluby při dnešní globální popularitě fotbalu jako takového nuceny pracovat i s výkyvy v národním hospodářství. Vzhledem k vybranému období bylo možné sledovat výkyvy hospodářského cyklu ve všech sledovaných zemích a prostřednictvím analýzy a komparace postavit do jednotného rámce.

V teoretické části se práce zabývá definicí firmy, specifikami sportovních firem, dále porovnává severoamerický a evropský sportovní model a popisuje jednotlivé složky příjmů jednotlivých klubů, tak aby odpovídaly praktické části. Dále je rozebrán hospodářský cyklus, jeho příčiny a indikátory.

V praktické části práce je proveden výběr jednotlivých zemí a pohled na evropskou ekonomiku v daném období. V další části jsou pak vybírány kluby, které jsou následně charakterizovány na příjmové straně svých rozpočtů. Poté následuje popis hospodářského cyklu jednotlivých zemích a následná analýza, která je podpořena korelačním koeficientem. Využívanými metodami jsou především pozorování, analýza, komparace a korelační analýza.

Klíčová slova:

hospodářský cyklus, sportovní firma, fotbal, příjmy fotbalových klubů

JEL klasifikace:

L83, Z23, M41

Abstract

This thesis deals with the relationship of the business cycle in selected European countries and the income of professional football clubs in the period 2006-2016. The target of the thesis is to find whether individual clubs are forced to work with fluctuations in the national economy in today's global popularity of football as such. Given the period selected, it was possible to monitor the fluctuations in the business cycle in all countries under review and to put them into a single framework through analysis and comparison.

In the theoretical part the work deals with the definition of the company, the specifics of sports companies, then compares the North American and European sports model and describes the individual components of the income of each club, so that they correspond to the practical part. Furthermore, the business cycle, its causes and indicators are analyzed.

In the practical part of the thesis there is a selection of individual countries and a view of the European economy in the given period. In the next section are then selected clubs, which are subsequently characterized on the revenue side of their budgets. This is followed by a description of the business cycle of each country and a subsequent analysis supported by a correlation analysis. The methods used are mainly observation, analysis, comparison and correlation analysis.

Key words:

Business cycle, sports company, football, football clubs revenues

JEL classification:

L83, Z23, M41

Obsah

ÚVOD	1
METODIKA PRÁCE.....	3
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1.1. TEORIE FIRMY	4
1.1.1. Neoklasická teorie firmy.....	4
1.1.2. Alternativní teorie firmy	6
1.1.2.1. Institucionální teorie firmy.....	6
1.1.2.2. Manažerská teorie firmy.....	7
1.1.2.3. Behaviorální teorie firmy	7
1.1.2.4. Postkeynesovská teorie firmy.....	8
1.1.3. Shrnutí, aplikace na sportovní firmy.....	8
1.2. HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS.....	8
1.2.1. Fáze hospodářského cyklu.....	9
1.2.2. Druhy hospodářských cyklů.....	9
1.2.3. Příčiny hospodářských cyklů	10
1.2.3.1. Externí příčiny hospodářských cyklů	10
1.2.3.2. Interní příčiny hospodářských cyklů	11
1.2.4. Teorie hospodářských cyklů.....	13
1.2.4.1. Psychologická teorie	13
1.2.4.2. Měnová teorie	13
1.2.4.3. Inovační teorie	13
1.2.4.4. Keynesiánské teorie	13
1.2.4.5. Monetaristická teorie	14
1.2.4.6. Teorie reálného hospodářského cyklu	14
1.2.5. Indikátory hospodářského cyklu	15
1.3. TEORETICKÁ SPECIFIKA SPORTOVNÍCH FIREM	16
1.3.1. Cíle sportovních firem	16
1.3.2. Konkurence ve sportovním prostředí.....	17
1.3.3. Srovnání evropského a severoamerického sportovního systému.....	18
1.4. FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH FIREM	19
1.4.1. Modely financování sportovních klubů.....	19
1.4.1.1. Amatérský sportovní model ASSL	19
1.4.1.2. Profesionální sportovní model SSSL.....	19
1.4.1.3. Profesionální sportovní model MMMMG.....	20
1.4.1.4. Shrnutí modelů financování dle Andreffa	20
1.4.2. Financování profesionálních sportovních klubů	21
1.4.2.1. Matchday revenue (příjmy ze vstupného)	21
1.4.2.2. Commercial revenue (příjmy z komerčních aktivit).....	21
1.4.2.3. Broadcasting revenue (příjmy z vysílacích práv)	22

1.4.3. Význam sportu pro společnost.....	22
1.4.4. Financování sportu a fotbalu v České republice	22
1.4.4.1. Financování sportu v České republice	23
1.4.4.2. Financování fotbalu v České republice.....	25
2 PRAKTICKÁ ČÁST	27
2.1. VÝBĚR ZEMÍ, VÝCHODISKA PRÁCE A SBĚR DAT	27
2.2. HOSPODÁŘSKÝ VÝVOJ V EVROPSKÉ UNII MEZI LETY 2006-2016	28
2.3. VELKÁ BRITÁNIE A ANGLICKÁ PREMIER LEAGUE	30
2.3.1. Charakteristika ligové soutěže.....	30
2.3.2. Analýza Manchesteru United.....	33
2.3.3. Analýza Chelsea FC	35
2.3.4. Hospodářský cyklus v Anglii ve sledovaném období	37
2.3.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé anglické soutěže a hospodářského cyklu	38
2.4. ŠPANĚLSKO A LA LIGA	39
2.4.1. Charakteristika ligové soutěže.....	39
2.4.2. Analýza Realu Madrid	41
2.4.3. Analýza FC Barcelona.....	43
2.4.4. Hospodářský cyklus ve Španělsku ve sledovaném období	45
2.4.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé španělské soutěže a hospodářského cyklu	47
2.5. ITÁLIE A ITALSKÁ SERIE A	47
2.5.1. Charakteristika ligové soutěže.....	47
2.5.2. Analýza Juventusu Turín.....	49
2.5.3. Analýza Interu Milán	51
2.5.4. Hospodářský cyklus v Itálii ve sledovaném období	53
2.5.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé italské soutěže a hospodářského cyklu	54
2.6. NĚMECKO A NĚMECKÁ BUNDESLIGA	55
2.6.1. Charakteristika soutěže	55
2.6.2 Analýza Bayern Mnichov	56
2.6.3. Analýza Schalke 04	59
2.6.4. Hospodářský cyklus v Německu ve sledovaném období	61
2.6.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé německé soutěže a hospodářského cyklu	62
2.7. SPECIFIKA ČESKÉHO PROSTŘEDÍ	62
2.8. KOMPARACE JEDNOTLIVÝCH SOUTĚŽÍ A KLUBŮ, VZTAH K HOSPODÁŘSKÉMU CYKLU A TELEVIZNÍM PRÁVŮM	63
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM LITERATURY	70
PŘÍLOHY	76

Úvod

V současné době lze sledovat rostoucí význam fotbalových klubů, jakožto představitelů nejpopulárnějšího sportu na planetě, který se projevuje především ve změně jejich postavení z amatérských celků na profesionální kluby až na současné plně globalizované společnosti. Jejich význam stále roste i na světovém trhu. V diplomové práci se budu zabývat především vztahem příjmů těchto klubů ve vztahu k průběhu hospodářského cyklu. Dané téma jsem si vybral i z důvodu osobního vztahu k této problematice, sám jsem podporovatelem jednoho z předních světových klubů (AS Řím) a často, nezávisle na své ekonomické situaci, neváhám vynakládat velké množství finančních prostředků jak k nákupu různých klubových předmětů, tak především k samotné návštěvě zápasů v Itálii. Cílem diplomové práce je analyzovat hospodaření nejvýznamnějších fotbalových celků v Evropě a zjistit, jestli je jejich postavení nadále ovlivňováno fungováním hospodářského cyklu, nebo jestli jsou jejich příjmy natolik diverzifikovány a jejich fungování neodpovídá klasickému pojetí ekonomie, při níž se firmy snaží maximalizovat zisk, takže jsou ve své podstatě na fungování hospodářského cyklu autonomní.

Teoretická část práce bude vycházet z obecné teorie firmy (na základě odlišných přístupů – neoklasický, behaviorální, institucionální či manažerský). V dalším oddílu teoretické části bude popsána teorie hospodářského cyklu a jeho různá vysvětlení (monetaristé, keynesiánci, rakouská škola či teorie reálného hospodářského cyklu). V další části pak bude teorie firmy doplněna o teoretická specifika sportovního prostředí – tj. především vztah mezi maximalizací zisku a maximalizací užitku. Budu zkoumat rovněž roli financování ze státního rozpočtu či vliv fotbalu (sportu) na státní rozpočet. Dalším východiskem teoretické části pak bude porovnání fungování sportovních firem v Evropě a v Severní Americe.

Z tohoto bodu pak vyplyne podstata existence profesionálních sportovních klubů v Evropě a specifika s tím spojená. Dále budou vymezeny modely fungování sportovních klubů (ASSL, SSSL, MCMMG), především s orientací na příjmovou část rozpočtů sportovních klubů. Praktická část si pak klade za cíl analyzovat příjmy nejvyspělejších fotbalových klubů v Evropě s důrazem na jejich strukturu. Budou vybrány hlavní kluby, které reprezentují nejvýznamnější evropské fotbalové země (Anglie, Itálie, Německo, Španělsko) a bude zkoumán vztah příjmů v závislosti na průběhu hospodářském cyklu těchto zemí, který bude vymezen na základě dat získaných z Eurostatu. Následně bude provedena komparace těchto klubů mezi sebou (s důrazem na odlišnou strukturu příjmů). V krátké poslední části praktické části se práce bude

zabývat specifikami českého sportovního prostředí na příkladu elitních klubů (Sparta Praha, Viktoria Plzeň) a specifikami obtížného sběru dat v rámci českého sportovního prostředí.

Hypotézou mé práce tak je, že průběh hospodářského cyklu nejbohatší profesionální kluby již tolik nelimituje a jejich hospodaření je z velké části na této veličině nezávislé. Pracuji především s velkou diverzifikací příjmů elitních klubů a obrovským globálním trhem. Toto tvrzení práce potvrdí nebo vyvrátí analýzou příjmů těchto klubů a vztahem těchto příjmů k odpovídající fázi hospodářského cyklu. Důležitým bodem analýzy pak bude zjištění, zdali jsou vlastněny tuzemskými či zahraničními majiteli, jelikož tento fakt může zásadně znemožnit určení vztahů mezi hospodářským cyklem a příjmy fotbalových klubů. Základním cílem práce je tedy přesně charakterizovat a vyčíslit příjmy fotbalových klubů na pozadí hospodářského cyklu v Evropě a vybraných zemích a určit tak, jak velký může být vliv hospodářského cyklu, jelikož ten v Evropě ve vybraných letech kolísal.

Metodika práce

Postup psaní diplomové práce spočíval na začátku v literární rešerši týkajících se teoretických konceptů firmy, tak aby bylo možné identifikovat primární cíle standardních firem a na tomto základě nalézat specifika ve sportovním prostředí. Literární rešerši jsem zvolil také pro popis hospodářského cyklu, zde bylo využito studia domácích i světových teoretických poznatků, tak aby bylo možné najít indikátory aktuálního evropského hospodářského cyklu a využít je v praktické části práce. Analýza dostupných pramenů byla využita pro porozumění specifik sportovního prostředí a rozdíly mezi severoamerickým a evropským sportovním modelem. V teoretické části proto bylo využíváno deskripce na základě získaných poznatků.

Pro specifika jednotlivých hospodářských cyklů byla využita analýza dat a následná komparace mezi porovnávané země. Vstupními daty, na základě kterých byl zkoumán hospodářský cyklus, jsou údaje z Eurostatu, především díky jednotné metodice. Tato data byla dále ověřována pomocí dat z OECD a World Bank.

V praktické části práce využívám především finanční analýzu vybraných klubů, u nichž je zjišťována struktura příjmů a jejich vývoj ve sledovaném období. Finanční analýza se opírá o data společnosti Deloitte a výroční zprávy jednotlivých klubů, které posloužily ke kontrole získaných dat. Tato analýza využívá stejnou metodologii, a proto je možné srovnávat jednotlivé kluby i jednotlivé soutěže. Analýza a komparace jednotlivých soutěží a klubů je doplněna o korelační analýzu, která měla zjistit lineární závislost mezi sledovanými veličinami – pro účely práce byl zvolen růst HDP a růst příjmů vybraných klubů a soutěží v procentech. Korelační koeficient byl vhodný pro nalézání vzájemných vztahů, ovšem nepopisuje příčiny následků a jevů, což bylo pro účely práce vhodné. Pro výpočet korelačního koeficientu byl využit Pearsonův korelační koeficient. V závěru praktické části pak dochází k syntéze získaných dat a jejich komparaci a vzájemnému nalezení vztahů v rámci celého sledovaného prostředí.

1 Teoretická část

1.1. Teorie firmy

Zkoumal jsem teoretické koncepty firem, které byly vybrány, pro další definici fungování sportovních klubů. Firmu můžeme vymezit jako základní jednotku moderních ekonomik, která slouží k přeměně vstupů na výstupy a vytváří hlavní část nabídky na trhu výrobků a služeb. (Soukupová, 1996)

Tato obecná teorie pochopitelně neobjasňuje základní otázky, tedy proč firmy vznikají a jaký je jejich cíl. Prvotní teorie, které vznik firmy neřešily a fungovaly na konceptu černé skříňky za účelem maximalizace zisku či vzniku firem jako prostředku technologických procesů, bylo potřeba nahradit teorií firmy, která poskytovala univerzální řešení problému. S teorií transakčních nákladů, jako příčiny vzniků firem přišel poprvé v roce 1937 ekonom Robert Coase. Mezi tyto náklady můžeme zařadit především náklady spojené se sjednáváním transakcí a jejich následnou realizací, jde tedy především o náklady vznikající při uzavírání ekonomických kontraktů a následným vstupováním do smluv s dalšími ekonomickými subjekty. V tomto bodě je důležité odpovědět na otázku, proč při snižování nákladů firmy a následném snižování cen produkce neexistuje na trhu jedna firma, která by měla být ve snižování efektivní. Uspokojivou odpověď mohou znovu poskytnou mezní transakční náklady, které by se měly rovnat mezním nákladům na řízení. Při zvětšování velikosti firmy sice klesají transakční náklady, nicméně rostou s nimi náklady na řízení, proto je rovnovážný vztah mezi nimi optimální velikostí dané firmy. Jak bude později ukázáno, tato vlastnost je pro sportovní odvětví velmi důležitá. Zdroji transakčních nákladů jsou složitost smluvního systému při provádění transakcí a existence rizika. Firmu lze definovat jako skupinu lidí, kteří spolu neobchodují standardním tržním systémem, ale spolupracují dle pokynů jejich zaměstnavatele neboli podnikatele. (Holman, 2007)

1.1.1. Neoklasická teorie firmy

Neoklasická teorie firmy vychází z myšlenek Alfreda Marshalla, kde firmy, jež dokáží kalkulovat mezní příjem a mezní náklad, dokáží spolehlivě dojít k maximalizaci zisku, což je jejich cílem. Tato teorie rozvíjí Cournotovu metodu použitou u duopolu na základě matematické maximalizace ziskové funkce. Tedy rozdíl mezi mezním nákladem každé další produkované jednotky a mezním příjmem každé prodané jednotky. Takto firma maximalizující zisk získává optimální množství a jedná se tak o rovnováhu firmy.

Tato koncepce, jež vytváří obecnou reprezentativní firmu stojí na řadě předpokladů. Mezi tyto řadíme (Pošta, 2006):

- Dokonalou konkurenci
- Racionální chování nabídky spolu s poptávkou
- Princip optimalizace (v podmínkách firmy maximalizaci zisku), platící u všech firem
- Neoddělenost vlastnictví a řízení podniku
- Homogenní strukturu firmy

Jak nám výše uvedené podmínky mohou napovědět, neoklasická teorie firmy je velmi abstraktním modelem, nemůže tak sloužit jako popis konkrétního chování firem, ale obecný smysl pro chování firem na trhu. Pokud tedy průměrná firma bude směřovat k optimalizaci zisku *ceteris paribus*, pak má daná teorie smysl a tím pádem i vypovídající hodnotu. (Crossan, 2014) Jak bude později zmíněno, toto východisko je jedním ze základních předpokladů některých sportovních klubů.

Na tuto teorii pak byla navázána celá řada kritik, které vytvořily základ dalších teorií. Jedním ze základních argumentů proti této teorii je otázka samotného cíle firmy – maximalizace zisku. Mezi alternativní cíle firmy pak mohou patřit: maximalizace užitek funkce manažera, maximalizace tržeb či dosahování uspokojivé míry zisku. Pokud jde o samotnou kritiku, bývá uváděna především nejednoznačnost specifikace, zdali sledujeme zisk v krátkém nebo dlouhém období, dále stále častější oddělování vlastnictví a řízení podniků, sledování podnikatelské užitek funkce (například psychický užitek z vlastnictví firmy, v případě sportu zcela zásadní bod) nebo závislost firmy na chování ostatních firem v podmínkách nedokonalé konkurence. (Simon, 1959)

Mezi další kritiky pak patří naprostá abstrakce prostředků, které firmy přivádějí k dosažení cíle. V tomto případě nebereme v potaz síly uvnitř firmy, rozhodovací procesy na více úrovních a další vztahy, které utváří vnitřní vztahy firem. Těmito procesy se pak zabývá především behaviorální teorie firmy.

Ačkoliv tyto kritické pohledy vznikaly i s velkým časovým odstupem, pro teorii firmy byla i soudobá neoklasická teorie firmy často nepřijatelná především kvůli statickému modelu, který nepředpokládá inovace, vývoj trhu či technologický pokrok a kvůli vytváření umělých podmínek a tím pádem její odtaziťost od reálného stavu. S odstupem času lze přesto souhlasit s názorem, který tuto teorii nevyvrací, naopak předpokládá, že pokud se průměrná firma chová jako firma maximalizující zisk, má tato teorie smysl. (Crossan, 2014) Nutno podotknout, že

tato obrana byla především reakcí na kritiku, že při používání mezních veličin je neoklasická teorie zcela nereálná. (Lester, 1946)

1.1.2. Alternativní teorie firmy

V souvislosti s výše uvedenými kritikami byly dále zkoumány alternativní cíle firmy, mezi něž patří především maximalizace tržeb, maximalizace užitku manažera, podnikatele, udržitelný růst zisku firmy či optimální růst firmy. Tyto teorie se tedy snaží objasnit teorii firmy na odlišných předpokladech než neoklasický model. Mezi čtyři nejčastěji uváděné alternativní teorie řadíme (Skála, 2011):

- Institucionální teorie firmy
- Manažerská teorie firmy
- Behaviorální teorie firmy
- Postkeynesovská teorie firmy

1.1.2.1. *Institucionální teorie firmy*

Tato teorie se zabývá především širším prostředím, v jakém firmy působí, bere proto v potaz politické prostředí, sociální prostředí a konkurenční prostředí. Staví na předpokladu transakčních nákladů, vymezení vlastnických práv a na předpokladu omezené racionality, nelze tedy optimalizovat – maximalizovat zisk. Existence komplexního prostředí nejistoty a rizik znemožňuje sledování základního cíle neoklasické teorie. Existuje celá řada modelů institucionální teorie firmy, příkladem je Galbraithova teorie moderní korporace či Rotschildova analýza oligopolní struktury.

Teorie moderní korporace staví na předpokladu oddělení vlastnické struktury od řízení firmy, dále zavádí pojem jako technostruktura, která je hybatelem činnosti firem, může kontrolovat vnější, především politické, prostředí. Základem činnosti firem je kontrolování nízkých a stálých cen, čímž dokáže minimalizovat vliv konkurence. Tyto struktury se zaměřují na maximalizaci tržeb, nicméně vzhledem k zájmům vlastnických struktur (akcionářů) musí sledovat i další cíl – vhodná míra zisku, která dovoluje technostrukturám dále působit. Tato teorie vychází ze studií velkých amerických korporací. (Skála, 2010)

Analýza oligopolní struktury oproti tomu staví na předpokladu stability oligopolního sektoru (i přestože firma musí žít v obavách z útoku konkurence), a tak je hlavním cílem manažerů především dosahovat bezpečného zisku, který na trh nepřilákává nové hráče. Cílem takovéto hry mezi konkurencí tak není cenová válka, ale udržení cenového statutu quo, prostředkem boje

je pak politický lobbying, fúze či akvizice podniků v různých částech firemního řetězce nebo samotný růst firmy. (Skála, 2010)

1.1.2.2. Manažerská teorie firmy

Podobně jako u institucionální teorie firmy je i zde jedním z hlavních předpokladů oddělení vlastnictví a řízení společnosti. Tato teorie tak staví především na odlišných motivacích zájmových skupin uvnitř firem. Na jedné straně reprezentanti – vlastníci mající na řízení firem spíše malý vliv, přičemž jejich hlavním cílem může být maximalizace zisku nebo například maximalizace vyplácených dividend. Na druhé straně manažeři, kteří firmu řídí aktivně, ale mohou sledovat alternativní cíle, mezi které patří maximalizace své užitkové funkce, maximalizace vedlejších manažerských příjmů, postavení firmy na trhu nebo stabilita zisků. Manažerské cíle pak ale nejsou na maximalizaci zisku přímo závislé. Vlastní setrvání manažerů ve funkcích je závislé na celkové míře zisku, proto stále hovoříme alespoň o minimální výši požadované zisku. Jedním z modelů zabývajících se touto teorií je Baumolův model, který zkoumá proč si manažeři kladou za cíl maximalizaci obrátu. Pokud klesají příjmy firmy, nabízený výrobek pak může ztrácet svou popularitu i v rámci celého trhu a firma se tak potýká s nestálým personálním prostředím a v důsledku i s klesajícím ziskem. Tento model ve své dynamické verzi pracuje i s výdaji na reklamu, jde tedy o velmi komplexní model.

Manažerská teorie firmy tak pracuje především se vztahy zájmových skupin a při zobecnění vede k závěrům, že firmy za těchto podmínek nabízejí zboží za vyšší ceny s menším ziskem a s větším objemem vyplacených vedlejších transakcí, nežli za předpokladu dokonalé konkurence.

1.1.2.3. Behaviorální teorie firmy

Tato teorie vychází ze zkoumání zákonitostí chování jednotlivců a jejich následného vlivu na celek, v tomto případě firmu. Teorie pracuje s konceptem omezené racionality, tedy takového chování, kdy jedinec vlivem komplexnosti problémů, vlivem svých kognitivních limitů a vlivem prostředí nedokonalých informací, ve kterých interaguje v rámci různých zájmových skupin v jedné struktuře není schopen dokonale určit výsledky svého konání. Charakterizujeme tedy subjektivní chování aktérů, jimiž jsou v rámci firem vlastníci, manažeři a zaměstnanci, z nichž všichni sledující jiné dílčí cíle, ale nucenou kooperací pracují na cíli společném. Tato teorie znovu neumožňuje optimalizační chování, jelikož nevychází z konceptu plné racionality, místo toho přichází s konceptem satisfakcí. Tyto satisfakce se mění v závislosti na čase a v závislosti na postavení jednotlivých zájmových skupin, lze tedy říci, že je kladen důraz na způsob samotného nalézání rovnováhy, nikoliv na rovnovážný stav jako takový, v kontrastu

s neoklasickou teorií. V celkovém součtu ale lze o firmě hovořit jako o racionální jednotce, snaží se totiž splňovat ty cíle, které pomáhají v úspěchu hlavnímu kolektivnímu cíli. Jádrem těchto teorií pak bývá existence různých zájmových koalic ve vnitřních strukturách firem a které tvoří jádro rozhodovacích procesů. Mezi hlavní představitele toho směru patří Herbert Simon, jehož práci dále rozvíjeli R. Cyert či J. March. Pomocí jejich teorie firmy lze rozdělit cíle firmy na pět oblastí: plynulost výroby, optimální velikost zásob, co nejvyšší prodeje výrobků, co nejvyšší podíl na trhu a zisk. (Skála, 2010)

1.1.2.4. *Postkeynesovská teorie firmy*

V těchto teoriích není kladen důraz na trh, ale na proces výroby. Z části má podobné základy jako institucionální teorie, především v roli institucí a minulém vývoji transakcí v ekonomice, nebere ovšem v potaz kromě trhu ani konkurenci. Odmítá koncept dokonalých informací, proto nepracuje s optimalizací – maximalizací zisku. Vysvětluje především rigiditu cen a do popředí staví důraz na technologický pokrok. Odmítá koncept jediné rovnovážné ceny.

1.1.3. *Shrnutí, aplikace na sportovní firmy*

Z výše uvedených teorií je možné vycházet pro další studium specifických, sportovních firem. Vzhledem k vyšší komplexitě lze hovořit o vhodnosti užití manažerských či behaviorálních teorií pro evropskou profesionální sportovní realitu, nicméně pro severoamerické prostředí profesionálních soutěží a klubů se lze ztotožnit i s neoklasickou teorií firmy, jak bude rozebráno v následujících kapitolách.

1.2. *Hospodářský cyklus*

Hospodářský cyklus nejlépe charakterizujeme podle definice z odborné literatury: „*Hospodářský cyklus představuje výkyvy ve výstupu, příjmech a zaměstnanosti, které postihují celou ekonomiku a obvykle trvají něco mezi dvěma a deseti lety. Pro tyto výkyvy je charakteristická ekonomická expanze nebo útlum ve většině sektorů ekonomiky najednou.*“ (Samuelson, Nordhaus, 2013) „*Hospodářské cykly nejsou pouze oscilacemi, vždy zahrnují měřitelný element dlouhodobého růstu. Cyklické výkyvy, které jsou charakterizovány všeobecným růstem výstupu a zaměstnanosti, je třeba odlišit od výkyvů strukturálních, jejichž příčiny jsou odlišné. Ke strukturálním výkyvům dochází, protože spotřebitelé neustále mění své preference, objevují se nové výrobní poznatky a technologie nebo se mění komparativní výhody různých zemí.*“ (Czesaný, 2006) Lze říci, že počátky sledování hospodářského cyklu nastaly s průmyslovou revolucí, jelikož do této doby dominovalo ve světovém hospodářství zemědělství, které bylo charakteristické především sezonností a reakcemi na změny počasí. Se změnou světového hospodářství vyvstávaly další otázky související s jeho vývojem a výkyvy.

Největším výkyvem je období třicátých let dvacátého století, známým pod pojmem Velká hospodářská deprese. Ačkoliv se některá období 20. století vyznačovaly širokým optimismem, že je hospodářský cyklus mrtev, nestalo se tak, vždy se hospodářské cykly vrátily jako průvodní jev tržní ekonomiky. (Czesaný, 2006) Při sledování hospodářských cyklů mezi lety 1973 a 2000 bylo vysledováno u 21 vyspělých světových ekonomik 93 cyklů s průměrnou dobou trvání šesti let. Začátek cyklu je charakterizován recesí, při níž výstup klesá skoro o 3 % (hloubka recese), na ní navazuje expanze, při níž dochází k růstu výstupu o velikosti více než 3 % ročně. Ačkoliv na začátku sledujeme recesi, na konci cyklu bývá souhrnný průměrný růst až 14 %. Většinu sledovaných recesí lze charakterizovat jako mírné, méně než deset procent pak tvoří recese závažné a dlouhé. (Kadeřábková, Ždárek, 2006) V průběhu sledovaného období došlo k prodloužení recesí a jejich zmírnění z průměrně čtyřletých cyklů v sedmdesátých letech na šestileté cykly v letech devadesátých (jde především o delší expanzi).

1.2.1. Fáze hospodářského cyklu

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, dvěma základními fázemi hospodářského cyklu jsou recese a expanze.

V recesi sledujeme klesající fázi hospodářského cyklu. Lze ji popsat jako snížení předešlé míry celkového produktu v ekonomice, HDP klesá, zvyšuje se nezaměstnanost, důchody i poptávka domácností. Schodky veřejných financí rostou se zvyšujícími se sociálními transfery. Pokud je recese delší než 12 měsíců, označujeme ji pojmem deprese. Dnem pak označujeme bod zvratu, při kterém ekonomika přechází do období expanze. Je charakterizována snížením pesimistických očekávání v ekonomice, zvyšováním investic, poptávky domácností, snižováním nezaměstnanosti i využíváním nevyužitých kapacit v ekonomice. Opakem fáze dna je termín vrchol, při kterém jsou očekávání příliš optimistická, ekonomika je na vrcholu svých kapacit, chybí kvalifikovaná pracovní síla a může dojít k vyčerpání finančních fondů. Ekonomika se tak může znovu dostávat do fáze poklesu. Důležitým pojmem je citlivost jednotlivých ekonomických sektorů v závislosti na cyklu. Je evidentní, že poptávka po potravinách je méně citlivá než poptávka po drahých automobilech, otázkou této práce je, jak je to s poptávkou po fotbalu.

1.2.2. Druhy hospodářských cyklů

Výkyvy hlavní hospodářských veličin byly často podrobně analyzovány, a tak došlo k jejich rozlišení na časové období. V současné době hovoříme o velmi dlouhodobých, střednědobých hospodářských cyklech a krátkodobých výkyvech. Tyto cykly dále podléhají zkoumání, zdali v nich můžeme nacházet pravidelnost (opakovaný pohyb), či se jedná o nepravidelné pohyby.

Současný konsenzus pracuje s poznatkem, podle kterého čím je kratší hospodářský cyklus, tím větší spolehlivost. (Kadeřábková, Žďárek, 2006) Krátkodobé výkyvy mají podobu především sezonních hospodářských cyklů, které vznikají vlivem ročních období, počasí, podnikových dovolených. Podniky s nimi umí pracovat, zakomponovat je do svých očekávání a národohospodáři o ně umí očistit časové řady. Dalšími krátkodobými výkyvy jsou tzv. Kitchinovy cykly, které vznikají v souvislosti se změnami zásob (inventory cycles) a rozpracované výroby v ekonomice. Jejich délka je zpravidla do tří let. Jako střednědobé cykly se označují Juglarovy cykly, které trvají 9-10 let a jsou způsobeny investičním rozhodováním subjektů v ekonomice. Kratší dlouhodobé cykly trvající 15-25 let jsou Kuznětsovy cykly, které jsou spojeny s vývojem a změnou populace, které ovlivňují reálnou pracovní sílu. Nejdelší cykly, spojené s technologickým pokrokem jsou Kondratěvovy cykly trvají 50-60 let.

Podle Czesaného mají hospodářské cykly některé charakteristické znaky, odlišující je od ostatních ekonomických výkyvů, patří mezi ně (Czesaný, 2006):

- trvání v rozsahu od dvou do deseti let, je delší než u jiných přeměn ekonomické aktivity
- týkají se celého ekonomického systému, jde o synchronizovaný pohyb všech sektorů (obchodní, průmyslový, finanční), v závislosti na tomto sladění je možné snáze odhadovat vývoj těchto cyklů
- pořadí změn se nemění, vždy po sobě následuje expanze, vrchol, recese a krize, nicméně se mění jejich periodičita a hloubka

1.2.3. Příčiny hospodářských cyklů

Dle přístupu různých ekonomických škol nacházíme i více druhů příčin cykličnosti ekonomik. Primárně dělíme tyto příčiny na externí a interní.

1.2.3.1. Externí příčiny hospodářských cyklů

U této skupiny faktorů předpokládáme, že změny agregátní nabídky a poptávky leží mimo národohospodářský systém. Často hovoříme o dočasných ekonomických šocích. (Urban, 2006) Mezi tyto faktory patří především změny ve společenském a politickém uspořádání, technologický pokrok a vynálezy (jejich nerovnoměrný rozvoj v čase), válečné stavy či změny počtu obyvatel nebo změny v objemech zemědělské produkce v závislosti na změnách slunečních skvrn. V příkladech malých otevřených ekonomik hovoříme o vlivu ostatních, tažných ekonomik na domácí poptávku. (Urban, 2006)

Změny v počtech obyvatelstva mohou mít vliv na agregátní poptávku i produkt obousměrný. Při zvýšení počtu obyvatel můžeme sledovat zvyšování produktu i zaměstnanosti (fáze expanze), ale i opačný efekt (podobně lze vnímat i technologický pokrok). Technologický

pokrok prostřednictvím objevných vynálezů (automobil, počítač, internet) vyvolává růst podnikových investic, jejichž prostřednictvím dochází k růstu produktu i zaměstnanosti. Pokud mají vynálezy zásadní charakter, dochází k nastartování dlouhodobého růstu. Období chudé na vynálezy pak mohou utlumovat jak investice, tak celkový ekonomický růst. (Urban, 2006)

Jedněmi z nejdůležitějších hybatelů hospodářského cyklu jsou politické události, především války a cenové výkyvy způsobené politickou situací. Známým historickým případem jsou ropné krize ze sedmdesátých let 20. století, při nichž došlo k cenovým šokům (v důsledku zvýšení ceny ropy) a výraznému omezení ekonomické aktivity. Naopak při snížení cen ropy (pokles až na polovinu ceny během krátké doby) v polovině osmdesátých let a tzv. příznivém ropném šoku došlo nejen k poklesu cenové hladiny, ale především k růstu dynamiky domácího produktu. (Urban, 2006) Šoky tak mohou působit pozitivně i negativně. Válečné konflikty mohou také působit negativně i pozitivně dle notoricky známého oživení některých ekonomik vlivem zbrojení před druhou světovou válkou a v jejích prvních letech. Tyto zbrojící ekonomiky překonaly působící hospodářskou krizi a vstoupily do období hospodářské expanze.

1.2.3.2. Interní příčiny hospodářských cyklů

Faktory, které působí vně ekonomik a přímo vedou k expanzím, případně kontrakcím ekonomik, se nazývají interní a řadí se mezi ně především vývoj (nestálost) spotřeby domácností a firemních investic, nákladové šoky (bez politických vlivů) a hospodářská politika státu.

Pokud dochází k růstu spotřeby domácností, podniky tento růst poptávky zaznamenávají a uspokojují ji zvýšením výroby. Tak dochází k najímání další pracovní síly a růstu podnikových investic. Za těchto podmínek zvyšování spotřeby, investic i zaměstnanosti vstupuje hospodářství do fáze expanze. Naopak pokud spotřebitelské výdaje domácností klesají, dochází ke klesání výroby, pomalejšímu růstu mezd, firmy jsou nuceny propouštět své zaměstnance a ekonomika tak klesá do fáze recese. Podnikové investice působí na ekonomiku podobně. Především investice do nových výrobních kapacit (závodů a strojů) zajišťují další pracovní pozice a zvyšují tak opačně kupní sílu spotřebitele a ekonomika vstupuje do fáze expanze. Přiškrcování podnikových investic pak může vést k recesi. (Urban, 2006) Bližší fungování investičního mechanismu bude popsáno v kapitole o keynesiánské teorii hospodářského cyklu.

Nákladovými šoky myslíme razantní zvyšování nákladů společností, které nemají souvislost s politickou situací země. „*Příkladem nákladového šoku postihujícího ekonomiku jako celek je výrazné zvýšení mezd, které není vyvoláno, resp. podloženo odpovídajícím zvýšením produktivity práce. Podaří-li se odborům v hospodářsky významném odvětví dosáhnout růstu*

mezd, tento růst se na základě „mzdové náказы“ zpravidla rozšíří i v dalších odvětvích ekonomiky. Podniky pak na zvýšení mzdových nákladů reagují zvýšením cen svých výrobků a služeb, které vyvolá pokles poptávaného množství produkce (HDP) a s ním i snížení nezaměstnanosti. Vyšší nezaměstnanost může pak mzdy v reakci k cenám vyráběné produkce opět snížit, což ekonomiku vrací do původního stavu.“ (Urban, 2006)

Dalším činitelem mohou být úvěrové a finanční krize, které způsobují recese ekonomik především vlivem nadhodnocených kurzů akcií. Ty jsou způsobeny spekulativními bublinami, které při splasknutí začínají finanční krize. Při dosažení vrcholu cen dochází k pádu, rychlému prodeji akcií nadhodnocených společností, tak se dál snižují jejich ceny. Banky i společnosti přichází o zdroje a musí tak reagovat obezřetností. Tyto skutečnosti pak způsobují utlumení investiční aktivity firem. Na druhé straně dochází i k poklesu spotřeby domácností, jelikož i ty byly zasaženy poklesem ceny akcií. Skeptické očekávání dalšího hospodářského vývoje pak může způsobit ještě hlubší recesi. Banky pak mohou omezovat dostupnost půjček, v návaznosti na nashromážděné špatné půjčky během optimistického období. Tím dochází v ekonomice k úvěrové krizi, při které firmy nemají možnost získávat další finanční zdroje a musí tak omezovat svou aktivitu, klesají investice, výroba a roste nezaměstnanost, klesá produkt. Je tedy zřejmé, že i optimistické či pesimistické očekávání subjektů může způsobovat výkyvy v hospodářském cyklu.

Hospodářsko-politická činnost státu může ovlivňovat hospodářské cykly jak pozitivně, tak negativně, má ovšem signifikantní vliv. K ovlivnění dochází především prostřednictvím dvou klíčových státních ekonomických nástrojů – vlivem fiskální politiky – tj. výdajové politiky státního rozpočtu a daňovou politikou a vlivem monetární politiky – tj. ovlivňováním nabídky peněz a dostupností úvěrů. Teorie politického hospodářského cyklu zdůrazňuje vliv činnosti vlád prostřednictvím svých politicko-hospodářských nástrojů na hospodářský cyklus a říká, že nejdůležitějším faktorem kolísání ekonomické činnosti státu jsou právě časté změny hospodářské politiky – časté střídání expanzivních politik vedoucích ke zvyšování zaměstnanosti s restriktivními politikami, které mají za cíl zastavit růst cen, prostřednictvím snižování agregátní poptávky ekonomiky. (Urban, 2006)

Teorie se v praxi často zabývá i kombinací příčin, tedy případu, kdy prvotní událostí může být externí faktor například v podobě nového technického objevu, po tomto jevu ovšem dochází k dalšímu procyklickému působení interních faktorů.

1.2.4. Teorie hospodářských cyklů

Současně s vývojem ekonomického myšlení a ekonomických teorií vznikaly i teorie vysvětlující zákonitosti hospodářských cyklů.

1.2.4.1. Psychologická teorie

Podle představitelů této teorie (A.C. Pigou, J.S. Mill) mají zásadní význam faktory související s pesimismem či optimismem podniků a domácností, které se šíří celou společností a ovlivňují tak strukturu a výši výdajů (vztah úspor a spotřeby). Situace na trhu nemusí být správně interpretována a může tak být způsobena nestabilita v hospodářství, na základě kupících se chyb v úsudku.

1.2.4.2. Měnová teorie

Tato teorie nalézá podle svých představitelů (R.G. Hawtrey, K. Wicksell, F. von Hayek) příčiny vedoucí k nerovnováze v poptávkových šocích, které vznikají změnami peněžní zásoby. Řešení, kterým by mělo být omezeno cyklické chování ekonomiky, nalézají v monetární politice centrální banky, ta by se měla snažit sladit peněžní zásobu s obratem peněz. Hospodářský růst je následkem nízké úrokové míry, jejímž prostřednictvím se realizuje větší množství investic, roste agregátní poptávka i zisky podniků. Díky realizovaným špatným investicím ale produkt znovu klesá, roste nezaměstnanost. Růst úrokové míry by tak měl být akomodován restriktivní politikou.

1.2.4.3. Inovační teorie

Oproti hlavnímu názorovému proudu, který se zabývá především investičními cykly, identifikuje hlavní představitel této teorie J. Schumpeter inovační cykly. Zde nemůžeme hovořit o cyklu v pravém slova smyslu, ale spíše o shluku inovací. Inovace nejsou v čase rozloženy rovnoměrně, proto dochází s významnou inovací k dalšímu navázání na ně (počítač, jaderná energie). Oproti investičním teoriím hospodářského cyklu je inovační cyklus značně nahodilý, každý tento cyklus je jedinečný vlivem jedinečnosti inovací a tím pádem i každý hospodářský cyklus je jedinečný. Stupeň významu inovace tak rozhoduje o trvání této vlny i dalších implikacích – přilákání imitátorů na trh a jejich postupný odchod. (Holman, 2002)

1.2.4.4. Keynesiánské teorie

Na základě díla J. M. Keynese Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz z roku 1936 je v této teorii přisuzován vývoj hospodářského cyklu kolísání agregátní poptávky, a to především ve složce investic. Vysvětlení průběhu cyklu je odvozeno prostřednictvím multiplikátoru a akceleratoru. (Rusmichová, 2003) Působení akceleratoru vysvětluje vztah mezi objemem

vyráběné produkce a stavem kapitálu nutného k výrobě této produkce. Indukované investice tak závisí především na koeficientu akcelerace a objemu ekonomické produkce. Pokud poroste reálný důchod, poptávka domácností, zvyšuje se tedy objem vyráběné produkce, a to má za následek nutnost investovat do fixního kapitálu, což způsobuje vyšší poptávku po investicích. Investiční poptávka je tak nepřiměřeně vyšší ke zvýšení národního důchodu. Akcelarovat nelze neomezeně, růst produktu má svá meze na produkční hranici ekonomiky. Multiplikátorem myslíme stav, při kterém přírůstek investice v budoucnu je větší než samotná investice, jedná se tak o princip růstu ekonomiky. (Urban, 2006) I v této teorii hrají významný vliv optimistická či pesimistická očekávání.

Ve zkratce, akcelerátor lze zapsat jako stav $Iv = a \cdot \Delta Y$, kde a je akcelerační koeficient, Iv indukované investice a kde růst důchodu způsobuje růst investic. Multiplikátor lze znázornit rovnicí $\Delta Y = \alpha \cdot \Delta I$, kde α je investiční multiplikátor a kde růst investic způsobuje růst důchodu.

1.2.4.5. Monetaristická teorie

Podle autorů M. Friedmana a A. Schwartzové dochází k hospodářskému cyklu především vlivem nevhodných expanzivních či restriktivních politik centrální banky, které nejsou v časovém souladu se situací na trhu (reagují se zpožděním). Na základě růstu či klesání množství peněz v oběhu se mění nominální důchod. Příčiny jsou především na straně peněžních iluzí, případně inflačního očekávání. Příčiny jsou tedy pouze monetaristického rázu, tato příčina byla podle této teorie i za vznikem Velké hospodářské krize ve třicátých letech 19. století, stejně jako tak jako za ostatními výkyvy v ekonomice.

1.2.4.6. Teorie reálného hospodářského cyklu

Tato teorie je zaměřená na stranu nabídky a jedná se o rovnovážnou teorii hospodářského cyklu, tj. jednotlivé výkyvy nejsou vychýlení ekonomiky z rovnovážného stavu, nicméně se mění samotná rovnováha. Ekonomika se nachází na potenciálním produktu a její kolísání způsobuje i změnu potenciálního produktu. V této teorii existuje pouze dobrovolná nezaměstnanost. Pro teorii je charakteristické odmítání vlivu změn peněžní zásoby na celkový produkt (monetární politika neúčinná). Peníze jsou exogenní veličinou a přizpůsobují se velikosti produktu. Primárním impulzem je vnější reálný (nabídkový) šok – technologická změna nebo vládní politika. Pomocí těchto šoků se mění produktivita a agregátní nabídky ekonomiky. Setrvačnost hospodářských cyklů je vysvětlena pomocí větší motivace k práci při růstu reálných důchodů a nižší motivace k práci při poklesu reálných důchodů. Pokud jsou reálné důchody nízké, zaměstnanci preferují spíše volný čas, domácnostem klesá důchod i spotřeba. Tento fakt snižuje celkový produkt. Teorie vychází z konceptu racionálních očekávání. (Sojka, 2010) „*Vzroste-li*

produktivita práce v některých odvětvích, ta nabídnou vyšší mzdy a přetahují práci z jiných odvětví. Ostatní firmy musí zvýšit mzdy také, chtějí-li zaměstnance udržet, a tak se růst mezd šíří do dalších odvětví. Lidé reagují na růst mezd větší nabídkou práce, protože si myslí, že v budoucnu mohou mzdy zase klesnout, a tak substituují dnešní volný čas volným časem v budoucnu. Zaměstnanost i výroba roste, probíhá expanze.“ (Holman, 2005)

1.2.5. Indikátory hospodářského cyklu

Prostřednictvím indikátorů dokážeme analyzovat, někdy i předpovídat hospodářský cyklus a činitelé mohou na základě těchto ukazatelů ovlivňovat anticyklicky hospodářskou politiku.

Nástroje dělíme do tří hlavních skupin (Investopedia, 2019):

- předstihové indikátory – indexy akciových trhů, počet nasmlouvaných zakázek, vydaná stavební povolení, jedná se především o takové ukazatele, které dovolují s předstihem predikovat, jakým směrem se bude vyvíjet ekonomický vývoj dál.
- souběžné identifikátory – růst a úroveň HDP, míra nezaměstnanosti, index cen, pomáhají porovnávat a identifikovat aktuální fázi hospodářského cyklu
- zpožděné indikátory – růst mezd, spotřebitelské ceny, ukazují doznívání jednotlivých fází hospodářského cyklu

Pomocí především souběžných indikátorů bude v praktické části řešen hospodářský cyklus jednotlivých zemí a jeho interpretace.

1.3. Teoretická specifika sportovních firem

Na začátku této kapitoly je nutné rozdělit sportovní kluby na profesionální a amatérské. Pro další účely této práce budeme pracovat pouze s profesionálními kluby, na jejichž případě pak budeme dokazovat rozdíly mezi sportovní a běžnou firmou. V tomto místě je vhodné zmínit, že ačkoliv v Severní Americe vznikaly sportovní kluby již od počátku za účelem zisku a ekonomická teorie o nich má celou řadu statistických informací (dlouhé časové řady umožňující sledovat rozvoj jednotlivých odvětví), evropské sportovní kluby vznikaly jako sdružení občanů (členské organizace), což i přes jejich přerod v profesionální celky má další implikace vycházející z tohoto faktu. Pokud se bavíme o amatérských klubech, mohou rozdělovat realizovaný zisk jen na dosahování aktuálních cílů dle svých platných stanov, což odpovídá běžnému chování evropských profesionálních klubů v minulosti – nikdo ze členů neměl právo nakládat samostatně se ziskem. (Dietschl, 2005)

Je důležité zmínit, že tento princip je u některých top evropských klubů nadále zachován, členskými organizacemi jsou například velkokluby jako Real Madrid či FC Barcelona, kontrolovanou členskou organizací je například Bayern Mnichov.¹ Tyto kluby tak nemohou být prodány investorům a jsou otevřené dalším přístupům do organizace, fanoušci se stále mohou stát členy.

1.3.1. Cíle sportovních firem

Pro zjištění alternativních cílů firmy je vhodné vyjít především z kapitoly o aplikaci na sportovní firmy v teorii firmy. Severoamerické celky v profesionálních soutěžích sledují dlouhodobou maximalizaci zisku, ty evropské většinou maximalizaci užitku v podobě sportovních úspěchů, u některých se objevuje i krátkodobý cíl v podobě maximalizace tržeb. Pokud vezmeme v potaz výsledky nejprestižnějších evropských fotbalových soutěží, nalezneme jen zřídka dlouhodobě ziskové týmy.² Majitelé evropských sportovních firem sledují i další cíle, jakými jsou prestiž, kontakty v oboru či především – představa sportovního úspěchu. Díky primárnímu cíli v maximalizaci užitku neboli sportovního výsledku jsou evropské týmy posouvány až na hranici rozpočtového omezení, často prostřednictvím půjček a externího financování až za ní. (Chwaszcz, 2011) Řada evropských klubů je nyní vlastněna kapitálem z cizích zemí, například z Kataru a tyto kluby nemají s běžným ekonomickým chováním moc společného, ačkoliv se jejich ztráty po řadu sezon kupí, je právě vidina toho skončit v prestižní soutěži na vrcholu tím motorem, který nutí podnikatele investovat další

¹ Není jisté náhodou, že právě tyto oddíly mají jedny z nejvyšších a nejstabilnějších sponzorských smluv, protože motivací členů je pravidelný úspěch.

² Známy anglický vtip vypráví o tom, jak se stát milionářem, vezměte miliardáře, nechte ho koupit fotbalový klub a dejte mu několik sezón.

externí zdroje do těchto klubů.³ Toto téma dokonce došlo tak daleko, že v evropském klubovém fotbale muselo dojít ke vzniku regulatorního systému UEFA Financial fair play, který měl donutit týmy, aby utráceli jen tolik, kolik skutečně vyprodukují. V praxi nejsilnější kluby tento systém obcházejí v podobě sponzorských smluv se svými dceřinými společnostmi. Finanční ztráty jsou tak kryty především prostřednictvím nefinančních výnosů, v Evropě jsou ovšem známé i příklady slavných klubů, které externí financování dovedlo až k bankrotu (skotští Glasgow Rangers v roce 2011 nebo italská Fiorentina v roce 2002 dopadly z pozice evropských velkoklubů až do čtvrtých nejvyšších soutěží). V tomto světle vidíme znovu rozpor s neoklasickou teorií firmy.

Užitková funkce evropského sportovního klubu může být zapsána jako:

$$U = U \{A, P, X (\pi_R - \pi_0 - T)\} \quad (\text{Novotný, 2006})$$

Přičemž celkový užitek je funkcí A – průměrné domácí návštěvnosti, P – kvalitou herního projevu, X – soutěžní vyrovnaností a čistým ziskem po zdanění. Z dané užitkové funkce vyplývá že sledování užitku z průměrné domácí návštěvnosti či kvality herního projevu dokáže převýšit význam vyrovnaného rozpočtu. (Novotný, 2006)

1.3.2. Konkurence ve sportovním prostředí

Proměnná X v užitkové funkci evropského sportovního klubu pracuje s faktorem zdravé sportovní konkurence. Základním produktem sportovních firem jsou soutěžní utkání, při kterých se poměřují firmy mezi sebou. Pokud jedna nahromadí takové množství kvalitních hráčů, se kterými si v rámci soutěže počíná dominantně, trpí tím celá soutěž. Užitek z takových zápasů není vysoký, jelikož chybí faktor nejistoty výsledku, který pohání celé odvětví. Poklesem atraktivity této soutěže pak dochází ke sníženému diváckému zájmu a nutnému poklesu ceny. Dle klasického ekonomického chování by přitom šlo říci, že monopolní postavení by firmě mělo vyhovovat, dokázala by totiž nabízet svoje služby za vyšší cenu. (Mankiw, 2001)

O sportovním odvětví se nejčastěji mluví jako o monopolu či kartelu. Sportovní firmy jsou sdružovány v ligách, které musejí zachovávat konkurenci a jednotlivé firmy tak jsou nuceny spolu kooperovat, přijímat společné regulace, mohou být řízeny sportovními svazy či samotnými zástupci klubů v různých druzích ligového shromáždění. Vzhledem k elitnímu charakteru soutěží není vstup do odvětví volný. Označení kartelu používáme především v severoamerické sportovní realitě, kdy je vstup do soutěží velmi omezený a dlouhodobá snaha o ziskovost je spojená s velmi širokou kooperací na trhu působících sportovních firem. Samotná

³ V rámci studie autorů Barajase, Jardona a Crolleyho se přitom mezi lety 1998-2002 neprokázala závislost mezi sportovními výsledky a ekonomickou silou klubů. Na základě sledování z poslední doby je nutné říci, že je možné, že je tento závěr již neplatný. (Barajas a kol., 2005)

existence klubové soutěže ještě neznamená automatickou vyrovnanost, je potřeba volit takové prostředky, které umožní firmám prodávat silný produkt dlouhodobě – dlouhodobou existencí vyrovnané soutěže. Spotřebitele neboli fanouška zajímá dlouhodobá výkonnost svého oblíbeného klubu, což je vztah vzájemný, právě z fanoušků pak kluby mohou generovat celou řadu příjmů jako přímých tak nepřímých například prostřednictvím sponzorských smluv. Různé úrovně efektivit v řízení sportovních soutěží jsou pak reprezentovány například u samotného sportovního zápolení mezi ligami (např. v evropských pohárech) či například schopností vyjednat pro účastníky své soutěže vyšší podíl z vysílacích práv.

1.3.3. Srovnání evropského a severoamerického sportovního systému

Pro ještě lepší pochopení uvádím porovnání profesionálních soutěží v Severní Americe a Evropě, jelikož mezi 10 sportovních firem s nejvyššími příjmy patří i severoamerické oddíly, které podléhají jiným specifikům. (Příloha 1)

Ačkoliv mají nejvýznamnější severoamerické sportovní firmy nižší příjmy než nejvýkonnější evropské týmy, dosahují mnohem vyšší úrovně zisku. Jeden z faktorů je tedy sledování odlišných cílů firmy. Druhým faktorem je struktura odvětví, zatímco v evropském sportu funguje systém postupů a sestupů ze soutěží, severoamerické soutěže mají uzavřený systém bez sestupů, vstup do odvětví je umožněn pouze za splnění mnoha podmínek a složení v přepočtu na rozpočty obrovských finančních záloh. V evropských soutěžích tak působí prakticky neomezený počet klubů, které jen zřídka mění svou lokaci, kdežto v Severní Americe je omezené množství klubů s možnou změnou lokace směrem k ziskovější.⁴ Další specifika vycházejí z homogenního trhu v Severní Americe, kde spotřebitel mluví většinou stejným jazykem a sponzorské dohody mívají jinou podobu než v Evropě. Soutěže v USA a Kanadě tak mají velmi propracovaný systém draftu hráčů, který přispívá významným dílem k vyrovnanosti soutěže a dále systémem platových strop, kdy žádný z týmu nemůže významným způsobem zvyšovat nepřiměřeně své mzdové náklady vůči ligové konkurenci. V severoamerických soutěžích tak přímá konkurence těmto významným soutěžím neexistuje, v Evropě je široká jak na klubové, tak národní úrovni. (Sloane, 2015) Odlišné chování klubů je pak způsobeno právě omezením konkurence v Severní Americe, kluby se mohou chovat více monopolisticky, omezení platů je pak v přímém souladu s cílem maximalizace zisků. Vyrovnaností soutěže se nemyslí stejnoměrně dosahovaný počet vítězství. Velikost trhu a ochota fanoušků investovat do svého oddílu pak vytváří rovnováhu trhu. (Andreff, 2010)

⁴ V současné době dochází k hokejovému boomu v Kanadě, řada oddílů, která dříve kanadská města opouštěla se vrátila (Winnipeg) nebo vrátit chce (Hartford).

Rozdíl je i v případě regulací, jakou může být například zavádění platových stropů. Evropské soutěže působí heterogenně, proto pokud by se například španělská liga zavedla zavést platový strop, nic nebrání jejím konkurentům z ostatních zemí využít této skutečnosti a přetáhnout hráče do svých soutěží. Podobným systémem může působit i rozdílné zdanění mezi zeměmi, například francouzská fotbalová Ligue 1 je méně konkurenceschopná i kvůli relativně vyššímu zdanění sportovců. Prakticky jediným konkurenceschopným oddílem v mezinárodní konkurenci je pařížské PSG, vlastněné kapitálem z Kataru. (Chanava, 2017)

1.4. Financování sportovních firem

Jak bylo naznačeno v předcházejících kapitolách, sportovní firmy jsou oproti normálním firmám specifické i v získávání prostředků, existuje totiž mnoho zdrojů financování – dotace z místních a státních rozpočtů, příjem od členů oddílů, rozdělování vysílacích práv, příjem ze vstupného, příjem ze sponzorských darů, příjem z vlastní činnosti či příjem z reklam. Daná struktura se často může měnit v závislosti na druhu sportu, struktuře daných lig či rozdílem mezi jednotlivými týmy v rámci soutěže. Hovoříme proto o tzv. vícezdrojovém financování.

1.4.1. Modely financování sportovních klubů

Sledováním vývoje sportovních trhů byly dle Andreffa (2000) vymezeny tři základní modely financování sportovních klubů. Jedná se o jeden model amatérského klubu a dva modely profesionálních klubů, tak jak vyvstaly s růstem celého tohoto odvětví ekonomiky.

1.4.1.1. Amatérský sportovní model ASSL

Model *Adhérents-Spectateurs-Subventions-Local* rozlišuje příjmy oddílu na příjmy z hlavní činnosti, mezi níž patří členské příspěvky, příspěvky od zastřešující sportovní organizace, dary, vstupné či startovné, doplňkové činnosti, kam se řadí sponzorské příspěvky, příjmy z klubové restaurace, ubytování či prodeje suvenýrů a speciálních aktivit, kam řadíme především pořádání různých společenských akcí, plesů apod. Ze struktury příjmů vyplývá jejich regionální význam. Protože se jedná o model amatérského oddílu, cílem tohoto klubu je především výchova mládeže a samotná sportovní činnost. Tento model je využíván různými tělovýchovnými jednotami, amatérskými sportovními kluby, u nichž je časté zapojení členů i v podobě dobrovolné práce v oddílech.

1.4.1.2. Profesionální sportovní model SSSL

První profesionální model *Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local* se vyznačuje zvyšováním příjmů především ze vstupného a od sponzorů, kteří působí v lokalitě působení sportovního oddílu. V průběhu 20. století bylo nejvýznamnějším příjmem pro profesionální sportovní ligy

vstupné, struktura směrem k dalším příjmům se začala měnit až na jeho konci. Kluby zajišťovaly různý druh vstupenek – klasické vstupné, VIP či klubová sedadla a docházelo k významnému propojování s průmyslovými podniky v místě působení. Tak vznikaly dodnes platné spolupráce mezi Phillipsem a celkem PSV v Eindhovenu či Fiatu a Juventusu Turín. I u nás existoval tento druh spoluprací například Zbrojovka v Brně, která kromě sponzorování i formálně zaměstnávala hráče daných oddílů. Příjem ze vstupného je v tomto modelu nenahraditelný, i přes rozvoj televizního vysílání se celky bály o ztrátu příznivců přímo na stadionech, i proto, že veřejnoprávní televize, na jejichž kanálech běžely sportovní přenosy nemohly fungovat jako dnes pro profesionální sport zcela stěžejní soukromé stanice a nemohly tak skutečně oddílům kompenzovat diváckou ztrátu.

1.4.1.3. Profesionální sportovní model MMMMG

Model *Medias-Magnats-Merchandising-Marches-Global* je současným modelem profesionálních sportovních firem, který značně reflektuje proměnu ve strukturách příjmů a jejich vyšší diverzifikaci. Profesionální kluby financující své aktivity podle tohoto modelu jsou globálními značkami, což reprezentuje písmeno G v označení modelu, zbylé pilíře financování pak jsou média, korporace, merchandising (neexistuje lepší český ekvivalent tohoto slova) a trhy.

Tato struktura napovídá, že již nepůjde pouze o regionální příjmy a příjmy ze vstupného, nicméně došlo k obrovskému nárůstu financování prostřednictvím investorů v podobě korporátních firem, které neváhaly ve sportu zhodnocovat své investice, případně posilovat svoje postavení na trhu prostřednictvím prestiže plynoucí ze sportu (dle užitkových funkcí uvedených dříve v kapitole o teorii firem). Zásadní změnou je nástup profesionálních managementů do vedení sportovních oddílů, který se stará o další úspěchy na mezinárodních trzích. Mediální pilíř se v současné době opírá o soukromé televizní vysílání, tržní princip využívá příjmů z prodeje sportovců, které každoročně ve světě fotbalu rostou. (Transfermarkt, 2019) Na celém fungování tohoto modelu je jasný trend globalizace světových trhů, kluby z Velké Británie, Španělska či Itálie mají miliony fanoušků mimo země, ze kterých pocházejí, rostoucí trh je především trh asijský, který má pro evropské celky obrovský potenciál především díky své velikosti. Dalším průvodním znakem je propojování sportovní oblasti s dalšími, především prostřednictvím marketingu.

1.4.1.4. Shrnutí modelů financování dle Andreffa

Pokud lze v krátkosti shrnout tento model, jež je základem fungování oddílů, o kterých bude řeč v praktické části, můžeme říci, že v případě mediálního zásahu a pokrytí trhů se evropské

celky přibližují severoamerickým. Profesionální evropské fotbalové oddíly, jimiž se zabývá praktická část práce spadají pod tento model financování, v české realitě používáme u top fotbalových a hokejových klubů také tento model, u ostatních se pak jedná o různé průniky mezi ASSL a SSSL modelem, které bývají charakterizovány v České republice především nízkými příjmy ze vstupného, které nepřispívají do rozpočtů tak velkou částí, jako je běžné u zahraničních klubů.

1.4.2. Financování profesionálních sportovních klubů

Fotbal jako globální sport číslo 1 v čele se svými elitními kluby, splňuje veškeré atributy spojené s financováním uvedeným v předchozích kapitolách. Diverzifikací zdrojů ve fotbale myslíme především rozdělení na příjmy ze vstupného, z TV práv, dotací z ligových soutěží, sponzorských smluv, merchandasingu, navýšením základního kapitálu – tyto zdroje tvoří příjmy nevratné, oproti tomu příjmy vratné jsou tvořeny dluhopisy či úvěry od bank. (Novotný, 2011)

Pro další aplikaci v praktické části práce budeme vycházet z metodologie britské společnosti Deloitte (2017), které příjmy dělí do tří hlavních kategorií:

- matchday revenue (příjmy ze vstupného)
- commercial revenue (příjmy ze sponzorských dohod, prodeje předmětů a různých práv kromě vysílacích)
- broadcast revenue (příjmy z prodeje vysílacích práv v tuzemsku i zahraničí)

1.4.2.1. Matchday revenue (příjmy ze vstupného)

Do tohoto bodu zařazujeme příjmy nejenom z jednorázových vstupenek, ale i ze sezonních permanentek, příjmů z občerstvení a různých hospitality programů. Důležitými proměnnými jsou tedy velikost stadionu, loajalita fanoušků, počet odehraných utkání na domácím hřišti i proměnné jako jsou velikost důchodu a ochota ho vynakládat na návštěvu fotbalových utkání.

1.4.2.2. Commercial revenue (příjmy z komerčních aktivit)

V této části příjmů počítáme s prostředky ze sponzorských dohod, s partnery a investory klubu. Často se jedná o nakupování reklamních ploch například na stadionech, na dresech či v různých médiích, prostřednictvím, kterých mohou partneři působit na specifický segment.⁵ Do těchto zdrojů patří i příjmy z doplňkové prodeje klubů, který v případě evropských celků tvoří nezanedbatelnou část rozpočtu.

⁵ Častými sponzory jsou sázkové kanceláře, přímo spojené se sportovním průmyslem. V některých zemích ovšem dochází k regulacím tohoto zdroje, například v Itálii vstoupilo v červnu 2019 v platnost nařízení, kdy loga sázkových kanceláří nesmí být na dresech klubů.

1.4.2.3. *Broadcasting revenue (příjmy z vysílacích práv)*

Příjmy z vysílacích práv jsou zdroje financování pocházející z televizních společností, které nakupují práva na jednotlivé soutěže a pak jsou prostřednictvím různých mechanismů rozděleny dál mezi kluby. Nynějším standardem je kolektivní prodej práv ligovým vedením, které následně dle předem stanovených mechanismů přerozděluje tyto příjmy mezi jednotlivé kluby. (Deloitte, 2014)

1.4.3. Význam sportu pro společnost

Společenský význam sportu je nezastupitelný a zastupuje celou řadu hodnot od kulturních, po ekonomické a sociální. Jedná se o činnost, která sdružuje jednotlivé občany do sportovních klubů či spolků. Charakteristikou těchto činností se dostáváme k důležitému propojování občanů bez ohledu na jejich sociální postavení, rasu či pohlaví. Zajímavou myšlenkou pak může být teze, že investicemi do sportu je možné předcházet investicím do zdravotnictví, potažmo řešení zdravotních problémů společnosti (velmi známý boj s obezitou). Oproti tomu si vypůjčím závěry provokativní studie Vingendera a Sipose z roku 2001, která dokazuje, že účast ve sportovních aktivitách nemusí být ochranným faktorem, nýbrž spouštěčem dalších problémů, protože opuštění výkonnostně orientovaných sportů vede k výraznému zvýšení pravděpodobnosti ke zneužívání omamných látek. Přesto je pochopitelně obrovská motivace státu podporovat sportovní spolky, omezovat rizika civilizačních chorob, působit prospolečensky a tím pádem přerozdělovat příjmy tak, aby se sportovním celkům dařilo.

Pro účely této práce a vzhledem k obrovské síle pozorovaných fotbalových klubů je nutné zasazení do hospodářského významu sportu, který neustále roste. Sport jako takový generuje celou řadu pracovních míst, investičních příležitostí při výstavbě infrastruktury, využívá globální ekonomiky na poli autorských práv (prodej přenosových práv jednotlivých soutěží) a pokud vezmeme v úvahu relativní čísla, v roce 2004 sport v rámci evropské unie generoval přidanou hodnotu ve výši 407 miliard eur (3,7 % HDP EU) a zaměstnával ve svém sektoru 15 milionů lidí, což odpovídá 5,4 % pracovní síly v zemích EU. Může tak působit i jako faktor působící na rozvoj či obnovu měst a regionů či katalyzovat cestovní ruch. (Bílá kniha o sportu, 2007) Lze tedy hovořit o pozitivních externalitách ze sportu plynoucích.

1.4.4. Financování sportu a fotbalu v České republice

Pro potřeby rozlišení financování oddílů v České republice a zahraničí se tato kapitola zabývá strukturou financování českého fotbalu a rozebírá rozdíly, které vznikají oproti evropským vrcholným klubům. Z tohoto lze usuzovat i odlišný stupeň ovlivnění hospodářským cyklem u nás a v hlavních evropských soutěžích.

1.4.4.1. *Financování sportu v České republice*

Financování sportu v ČR odpovídá vícezdrojovému financování probíranému v předchozích kapitolách, v českém prostředí se diskutují tyto zdroje:

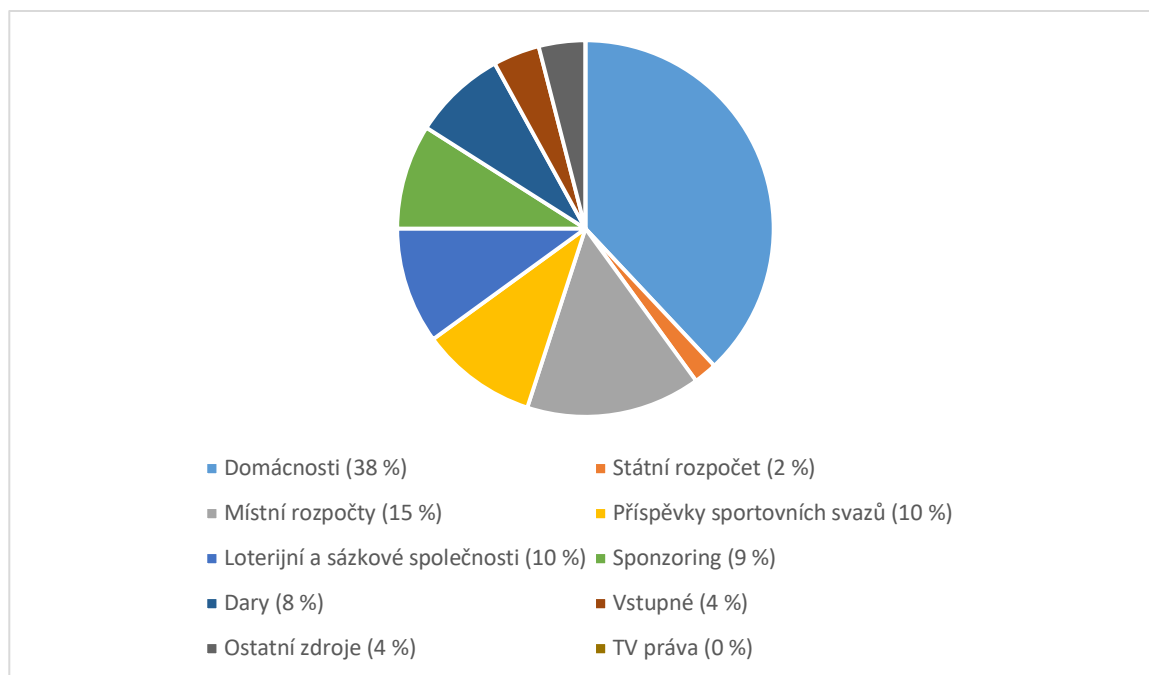
- financování ze státního rozpočtu
- financování z rozpočtů místní samosprávy (kraje, města, obce)
- financování z příjmů loterijních společností
- financování z vlastních zdrojů a výnosů vlastní činnosti
- financování z ostatních zdrojů
- financování z prostředků EU (Koncepte státní podpory sportu, 2011)

Nová koncepce podpory sportu z roku 2016 pak uvádí jako hlavní zdroje především tyto:

- financování ze státního rozpočtu
- financování prostřednictvím krajů
- financování prostřednictvím měst a obcí (Koncepte státní podpory sportu, 2016)

Z hlediska struktury financování sportovních klubů tvoří největší část příspěvky domácností a z rozpočtů místních samospráv, tak jak je patrné z grafu 1. Na tomto místě je zmínit, že data ohledně struktury jsou velmi neaktuální, data pocházející ze státních zdrojů z posledních let prakticky nejsou k dispozici a je nutné vycházet z předcházejícího vydání koncepce podpory sportu.

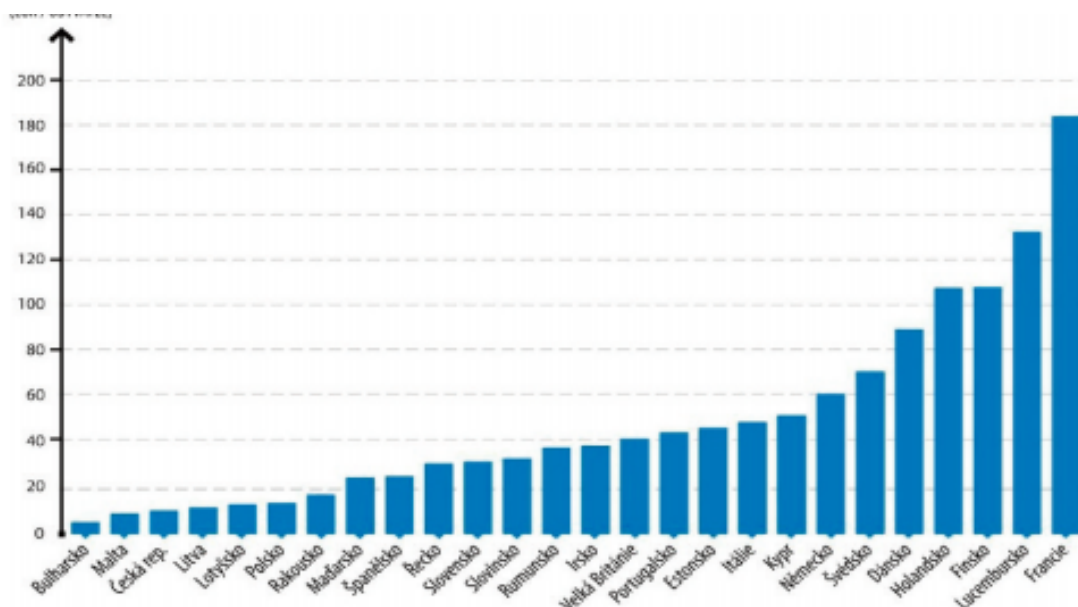
Graf č. 1: Struktura financování sportovních klubů v ČR v roce 2011, vícezdrojové financování



Zdroj: vlastní zpracování, data KMPG 2012

Otázka financování sportu z veřejných rozpočtů je poněkud ožehavým politickým tématem, v České republice navíc dlouhodobě probíhá diskuze o podfinancování sportovního odvětví. Tato diskuze může být podložena grafem porovnání výdajů na sport přepočteno na obyvatele (graf č.2), kde Česká republika zaujímala třetí pozici od konce.

Graf č. 2: Porovnání výdajů na sport na obyvatele v eurech na obyvatele, 2009



Zdroj: Analýza financování sportu, 2009

Pro aktuálnější data předkládám tabulku č. 1, která ukazuje procentuální podíl vládních výdajů na sport k HDP.

Tabulka č. 1: Procentuální podíl výdajů na sport k HDP, 2017

B E	B G	C Z	D K	D E	E E	I E	E L	E S	F R	H R	I T	C Y	L V	L T	L U	H U	M T	N L	A T	P L	P T	R O	S I	S K	F I	S E	U K
0,38	0,22	0,42	0,38	0,25	0,55	0,10	0,32	0,37	0,54	0,11	0,26	0,30	0,30	0,21	0,53	1,19	0,13	0,46	0,28	0,38	0,30	0,26	0,28	0,15	0,51	0,54	0,17

Zdroj: Eurostat, 2019

Je tedy zřejmé, že podle aktuálních dat vydává Česká republika v rámci Evropské unie poměrně velké procento výdajů, neboť více se v poměru k HDP investuje pouze ve Švédsku, Finsku, Nizozemsku, Francii a Estonsku. Je třeba dodat, že procento výdajů v České republice roste ve shodě s novou koncepcí podpory sportu, ve které se hovoří o růstu z 0,3 % před rokem 2016 až na 1 % v roce 2025. (Státní koncepce podpory sportu, 2016)

Jak lze sledovat, odlišné způsoby měření přináší odlišné výsledky, a tak podle údajů KPMG za odpovídající rok 2008 patří ČR výdaji za Švédsko, podle údajů ČSÚ za rok 2008 za Itálii a

podle údajů MŠMT za rok 2008 za Řecko. Tento stav je tak možné přičíst odlišné metodologii, možnému zkreslení dat na základě přerozdělování dotací spolkům i s dotacemi kulturními atp. Je tedy evidentní, že diskuze o financování sportu v ČR by měly začínat přesnou analýzou dostupných dat. (Pavlík, 2013) Oficiální zdroje bohužel nejsou schopny poskytnout ucelený finanční pohled na problematiku sportovního financování prostřednictvím státního rozpočtu.

Kromě veřejných rozpočtů se dále na financování podílí soukromý sektor, který má mezi hlavními zdroji výdaje domácností, příjmy z reklam a sponzorských smluv, příjmy z vlastní hospodářské činnosti, členské příspěvky atd. Financování českého sportu tak odpovídá struktuře, která byla naznačena v předcházejících kapitolách. Časté diskuze se týkají především zvýšením množství prostředků do sportu prostřednictvím novelizace zákona o podpoře sportu. Velikou změnou pak byla změna financování sportovních svazů změnou loterijního zákona z roku 2014, která měla zvýšit financování českého sportu a zároveň přispět k větší transparentnosti přerozdělovacího procesu.

1.4.4.2. Financování fotbalu v České republice

Financování fotbalu v České republice odpovídá obecným pravidlům pro financování sportu v České republice, s tím dodatkem, že fotbal jako historicky nejoblíbenější sport (Sportcentral, 2012) zaujímá společensky významné postavení a Fotbalová asociace České republiky (dále jen FAČR) je nejsilnějším sportovním orgánem v České republice s odpovídajícími vyjednávacím a rozpočtovými možnostmi.⁶ Financování fotbalu je dále ovlivněno členstvím v mezinárodních organizacích (FIFA a UEFA), které přerozdělují další prostředky na základě působení v jejich soutěžích (Mistrovství světa či Mistrovství Evropy). Struktura financování je velmi složitá, odpovídá složitému systému přerozdělování zdrojů z ministerstva financí a ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a struktuře fotbalové asociace, pod kterou patří ještě krajské a okresní organizace. Důležitým bodem zůstává pro potřeby této diplomové práce financování samotných klubů, které ačkoliv k nim proudí prostředky z veřejného sektoru, zcela zásadní je pro ně především vlastní financování prostřednictvím sponzorských a reklamních smluv, příjmů z vysílacích práv ze vstupného a merchandisingu. Nutno podotknout, že české kluby se dlouhodobě potýkají s nízkým zájmem diváků (až 19. místo v rámci evropských fotbalových soutěží) a nižším příjmem z vysílacích práv (vysílací práva na českou Fortuna ligu vyšly společnost Pragosport na 4,8 milionu euro, nejúspěšnější divácká soutěž, anglická Premier League prodává svá práva zhruba za 2,69 miliard euro). (IDnes, 2017) Je tedy

⁶ Těžko soudit, kde by se fotbal nacházel nebýt častých korupčních skandálů, jako například navrzení k obžalobě bývalého předsedy FAČR Miroslava Pelty, za ovlivňování přerozdělování dotací z rozpočtu MŠMT.

evidentní, že české fotbalové kluby jsou více závislé na sponzorských příjmech a je tedy možné, že jsou ovlivňovány výkyvy hospodářského cyklu více než kluby z top evropských soutěží.

2 Praktická část

2.1. Výběr zemí, východiska práce a sběr dat

V praktické části jsou vybrány významné evropské fotbalové soutěže, které jsou představeny a zhodnoceny na základě příjmů, dále jsou vybrány mužstva, jejichž rozpočty a příjmy se práce zabývá a analýza jejich výsledků, dále je zhodnocen hospodářský cyklus v daném období a následně nalézán vztah mezi těmito ukazateli. Na konci je uvedena komparace v rámci jednotlivých soutěží.

Pro účely práce byly zvoleny čtyři nejvýznamnější soutěže podle koeficientu UEFA, který zohledňuje výsledky týmů z dané soutěže v předchozích letech, z hlediska zaměření se na hospodářský cyklus se jedná o zajímavý vzorek zemí, jelikož prošly různým vývojem, který bude možné na poli hospodářských veličin prokázat. Zvolenými soutěžemi jsou anglická Premier League, italská Serie A, španělská La Liga a německá Bundesliga. V rámci práce budou analyzováni především silní reprezentanti těchto soutěží, kteří jsou průkopníci na poli globálního světa fotbalu, při kterém svůj produkt zvládají vyvážet a prodávat daleko za hranice své země. Pokud budeme brát televizní práva Premier League za sezonu 2014/2015, jen 31 % bylo prodáno na evropské trhy, dalších 31 % do Asie a zbylých 38 % na další světové trhy, na kterých se například 10 % podílely i africké země. (Deloitte, 2016) V poslední části budou na základě dostupných dat porovnány i kluby z české nejvyšší soutěže.

Výběr období 2006-2016 umožňuje u států, ale i vybraných sportovních klubů hledat jejich reakce na vývoj před krizí mezi lety 2006-2008, krizová léta 2008-2010 a období zotavování po krizi v letech 2010-2016.

Pro potřeby práce bude hospodářská situace zemí popsána podrobněji, pro korelaci s příjmy vybraných klubů budou jako zásadní vybrány ukazatele růstu HDP a míry nezaměstnanosti.

Pro účely práce je nutné pracovat s pojmem globalizace, protože tento pojem v minulých letech ovlivňoval jak zmíněné postavení top světových klubů, tak především i šíření finanční krize a následné zmírňování jejich následků. Ačkoliv existuje řada definic globalizace, pro potřeby vymezení pojmu vybírám tento: „*rostoucí ekonomická integrace a vzájemná provázanost zemí ve světové ekonomice prostřednictvím nárůstu objemu a forem přeshraničních transakcí zboží a služeb, kapitálových toků a technologií.*“ (Kadeřábková, 2011) Vybrané státy včetně České republiky se zapojují do struktur mezinárodního obchodu, jsou zapojeny v globalizačním procesu a ten na ně tak dopadá jak pozitivně i negativně. Mezi pozitivními jevy je zvýšení mezinárodní dělby práce a zvýšení její efektivity, větší rozsah a dostupnost investičních

příležitostí, propojení jednotlivých trhů, větší tlak na konkurenceschopnost domácího zboží a tím pádem i na technologický rozvoj, investice do něj a další efekty působící vzájemným propojením otevřených ekonomik. Mezi negativní jevy patří především zvýšená citlivost na vnější šoky, působících z ostatních zapojených zemí. Na příkladu zmíněné ekonomické krize můžeme hovořit především o jejím šíření do zeměpisně vzdálenějších regionů a ztráta vlastních nástrojů na vypořádání se s krizí. (Kadeřábková, 2011)

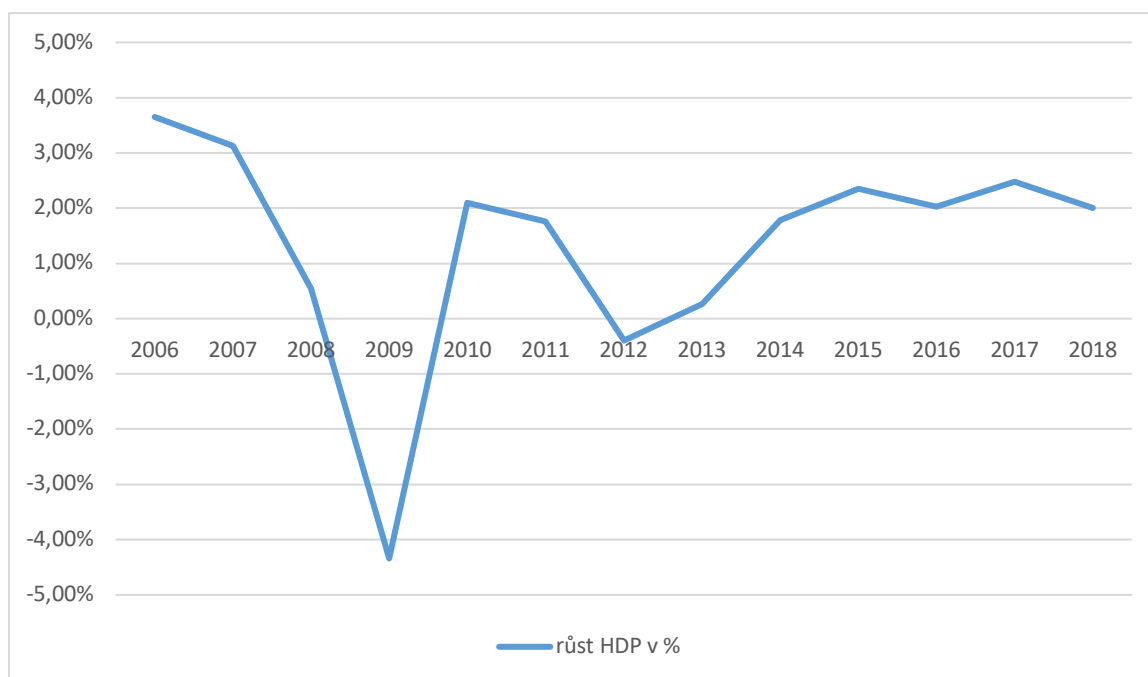
Pro sběr dat byly použity volně dostupné zdroje jako jsou Eurostat, World Bank a ročenky Deloitte Football Money League, z nichž bylo možné čerpat data o evropských klubech ve sledovaném období. Pro lepší interpretaci v příjmech práce nepočítá s příjmy za obchody s hráči, jelikož tato kategorie nemá vypovídající hodnotu pro finanční sílu klubu, ani příjmy z daní. Praktická část práce tak vznikala systematickým studiem dokumentů, tříděním dat v nich obsažených, jejich následnou interpretací, dále je obsažena korelační analýza pro lepší nalezení vztahů mezi sledovanými veličinami. Jelikož jsou data získána především ze sekundárních zdrojů, informace obsažené v nich mohou podléhat úmyslnému či neúmyslnému zkreslení a je tak možné, že výsledky mohou vést k drobným odchylkám oproti skutečným hodnotám.

2.2. Hospodářský vývoj v Evropské unii mezi lety 2006-2016

Unijní hospodářství, vzhledem k obrovské provázanosti ekonomik (až 64 % obchodu probíhá vzájemně mezi státy Evropské unie), je vhodným začátkem do problematiky hospodářského cyklu v Evropě.

Země Evropské unie se v předkrizových letech nacházely v expanzivní fázi hospodářského cyklu, který byl charakterizován vysokou spotřebou domácností, dynamickým růstem HDP i nízkou nezaměstnaností. Na růst z předkrizových let se nepodařilo navázat do současné doby (ani do sledovaného roku 2016). V grafu 3 je možné sledovat vývoj růstu HDP ve sledovaném období.

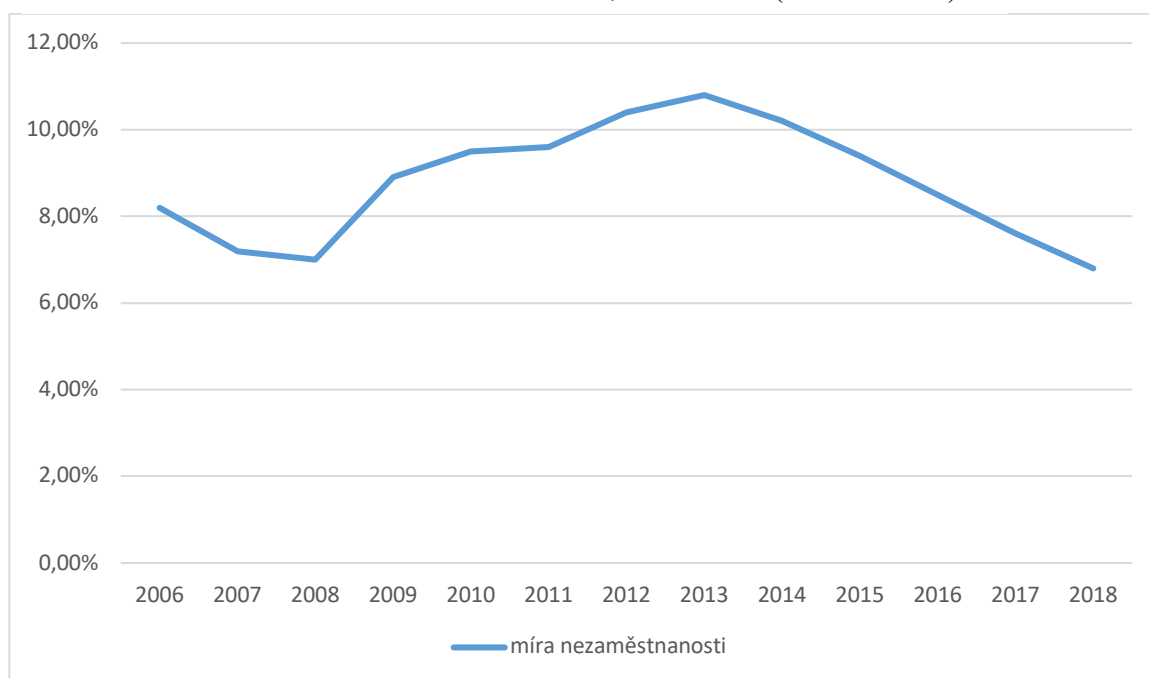
Graf č. 3: Růst HDP v % v EU-28, 2006-2018



Zdroj: Eurostat, 2019, vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že tempo růstu evropské ekonomiky citelně zasáhla nejprve finanční krize, která se prostřednictvím globalizačních kanálů šířila dále do zemí Evropské unie a následně měnová krize v zemích. Podobný trend pak lze sledovat i při sledování ukazatele nezaměstnanosti (viz graf č.4). Je zřejmé, že od roku 2009 byla evropská ekonomika v recesní fázi hospodářského cyklu, a tak ani na konci sledovaného období nebyly hodnoty nezaměstnanosti jako ve výchozím roce 2006.

Graf č. 4: Míra nezaměstnanosti v EU-28 v %, 2006-2018 (aktuální data)



Zdroj: Eurostat, 2019, vlastní zpracování

Ostatní ukazatele konečná spotřeba domácností nebo míra investic vykazovaly podobný vývoj, tzn. že v roce 2009 se dal vysledovat negativní trend, který se postupně od roku 2011 vracel na původní úroveň.

2.3. Velká Británie a anglická Premier League

Vzhledem ke své ekonomické výkonnosti byla jako první soutěž zvolená anglická Premier League, která nese všechny znaky silné soutěže.

2.3.1. Charakteristika ligové soutěže

Velká Británie, potažmo Anglie, je kolébkou fotbalu, zemí, kde se fotbal vyvinul, kde vznikala jeho současná pravidla a zemí, která nyní vede fotbal po stránce příjmů do dříve nepředstavitelných objemů. Ostrovní království Velké Británie bylo ve sledovaných letech stálou součástí Evropské unie, což se ovšem mělo změnit po referendu v červnu roku 2016, kdy bylo rozhodnuto o jejím vystoupení z Evropské unie. Tato skutečnost vzhledem k datu nebude mít vliv na vývoj sledovaných veličin.

Sledovanou soutěží je anglická Premier League, první liga po stránce příjmů fotbalových klubů. Ta byla v současné podobě založena v roce 1992 a od svého založení je příkladem mnoha ligám v tom, jakým způsobem vytěžit maximum po stránce příjmové stránky rozpočtu, velké a naplněné stadiony, v rámci Evropy bezkonkurenční sponzorské dohody i absolutně nejvyšší

příjmy z vysílacích práv. I to jsou jedny z činitelů absolutní oblíbenosti Premier League, která je brána za nejzábavnější fotbalovou ligu na světě.

Abychom demonstrovali oblíbenost této soutěže, 10 týmů z ligových 20 se v sezoně 2014/2015 dostalo přes hranici 97 % návštěvnosti na svém stadionu, vítěz ročníku, Chelsea FC prodala v sezoně průměrně 99,8 % vstupenek. Premier League se stala světovým fenoménem, a tak kromě domácích příznivců plní stadiony i početná skupina zahraničních turistů. V mnoha zemích vznikly cestovní kanceláře, zaměřující se přímo na poskytování zájezdů na Premier League. Anglická ligová soutěž vévodí prakticky ve všech ukazatelích, které jsou spojené s příjmy a popularitou, přehledněji je znázorněno v tabulce č.2.

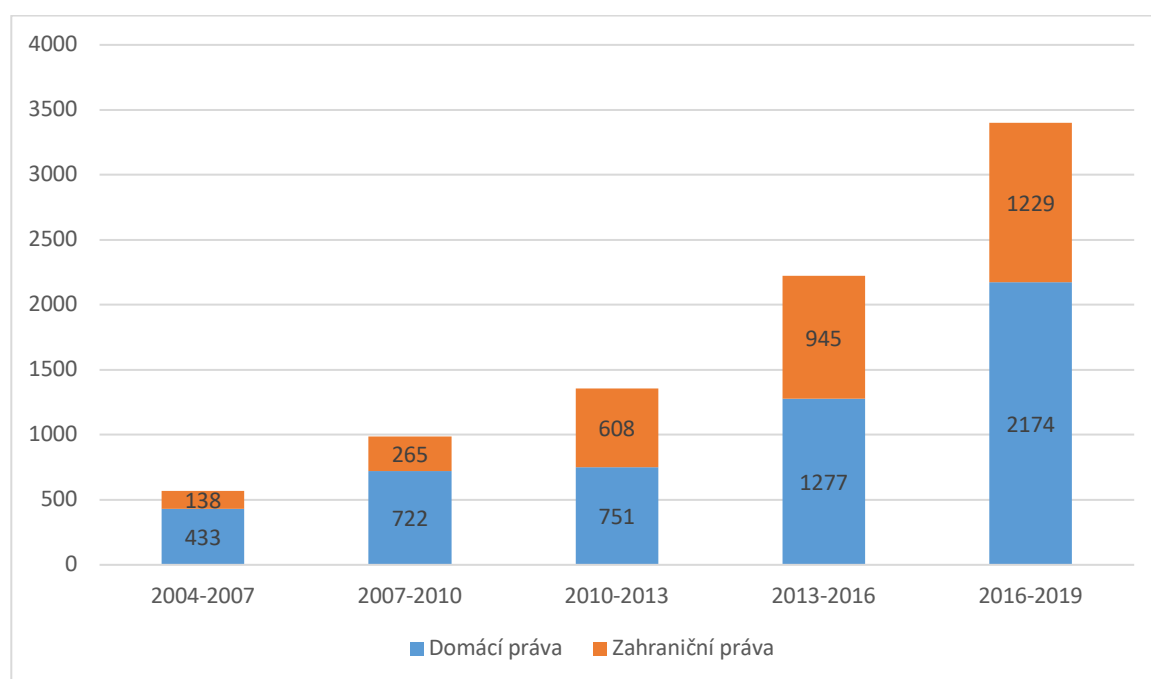
Tabulka č. 2: Srovnání ukazatelů ve vybraných soutěžích, sezona 2014/2015, příjmy klubu v milionech euro

	průměrný příjem na klub	průměrná návštěvnost	zaplněnost stadionů v %
Premier League	220	36163	96
Serie A	90	21586	52
La Liga	103	25734	71
Bundesliga	133	42685	90

Zdroj: Deloitte Money League, 2016, vlastní zpracování

V rámci příjmů samotné soutěže má anglická soutěž kromě obrovské popularity na stadionech ještě jednu obrovskou výhodu, a to je silná pozice ve vysílacích právech a jejich velmi rovné dělení mezi všechny kluby, v rámci Evropy ojedinělé. Přenosy z anglické soutěže se prodávají do 212 zemí, což značí potenciální trh až 4,7 miliard jedinců. (Ebner, 2013) Existuje více faktorů, proč je anglická ligová soutěž tak oblíbená, prvním je samotná oblíbenost mezi britskými fanoušky, kteří jsou známi svojí vášní pro klub a tvorbou pověstné ostrovní atmosféry, kterou následují fanoušky po celém světě. Dále vyrovnanost celé soutěže, tak jako bylo rozebíráno v teoretické části, skutečnost, že každý rok bojuje o titul až 5 klubů a až pohádkové výhry titulů outsiderů jako Leicester city či Blackburn Rovers zvyšují napínavost celé soutěže a tím pádem její atraktivitu pro prodej tohoto produktu dál, zde je nutné podotknout, že v žádné sledované zemi neexistuje podobná vyrovnanost po celou dobu existence. Posledním faktorem je pak přidělení práv na vysílání společnosti BSkyB, která drží práva od vzniku soutěže v roce 1992 a ze sledování fotbalu u televize udělala zábavu pro celou rodinu, pestrý doprovodný program. Účast celé řady odborníků činí z tohoto vysílání jedinečný produkt. Na tomto místě je důležité zmínit rozhodnutí Evropské komise z roku 2006 na podporu ekonomické soutěže. V tomto rozhodnutí je zakázán prodej a vlastnictví vysílacích práv prostřednictvím jediného subjektu. Proto ve všech sledovaných soutěžích nyní drží práva více subjektů. Abychom si dokázali názorně představit růst v tomto segmentu příjmů, je vhodné využít graf č.5.

Graf č. 5: Nárůst cen televizních práv v Premier League v milionech euro, 2004-2019

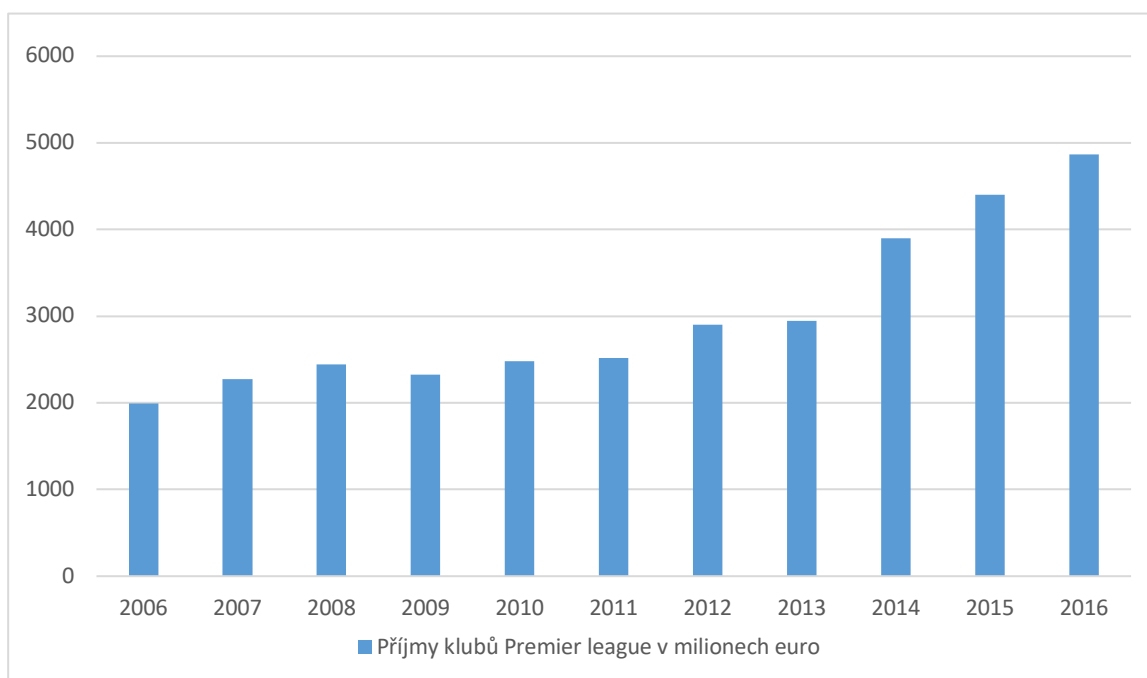


Zdroj: Swiss ramble, 2015

Tyto částky a jejich růst nám ukazují první z vodítek, že fotbal v Anglii zažil ve sledovaném období obrovský nárůst prostředků do něj investovaných, o čemž svědčí i další indikátory. Průměrná cena jednoho vysílaného utkání byla v rámci balíčků práv 2004-2007 3,1 milionu euro, v balíčku 2016-2019 je to pak závratných 12,9 milionu euro, nárůst hodnoty o 316 %.

Příjmy samotných klubů Premier League se vyvíjely závratným tempem, z 1995 milionů euro v roce 2006 až na 4865 milionů euro v roce 2016 (nárůst o 143 %), jak je vidět na grafu č.6.

Graf č. 6: Příjmy klubů v Premier League, v milionech euro, 2006-2016

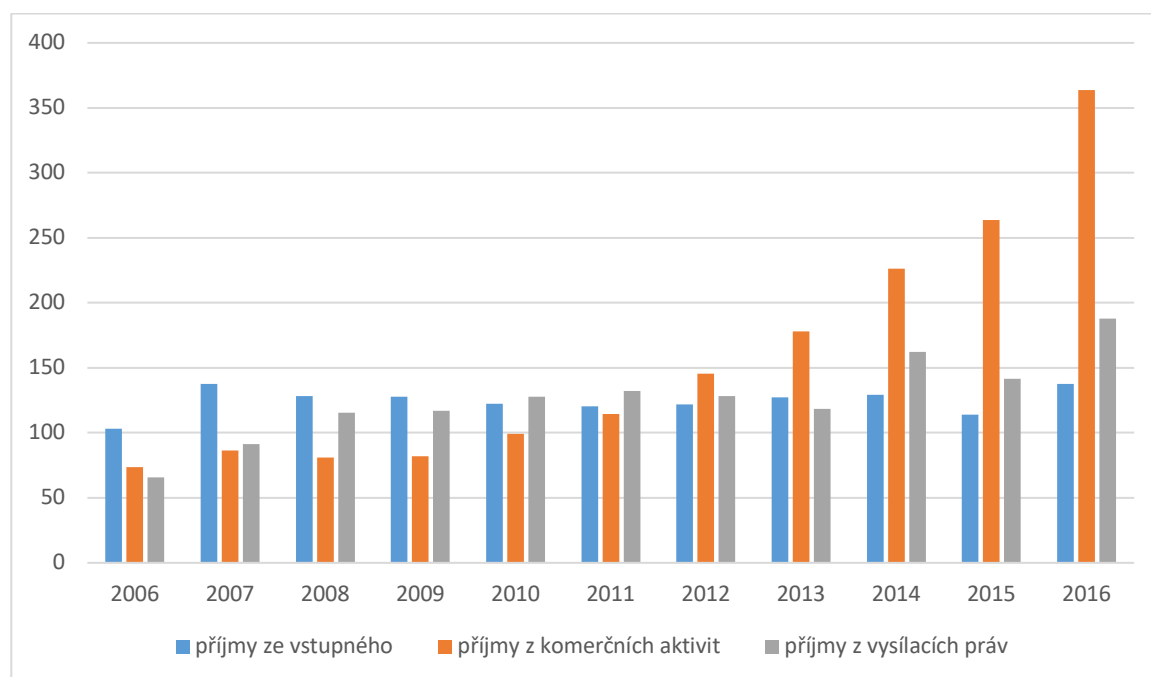


Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

2.3.2. Analýza Manchesteru United

Jeden z hegemonů evropského fotbalu přelomu a začátku nového tisíciletí se může za sledované období pochlubit pěti domácími tituly, vítězstvím v nejprestižnější klubové soutěži – Lize mistrů a několika menšími poháry z domácích soutěží. Toto období bylo pro klub zlomové, co se sportovní historie týče – v roce 2013 skončilo vedení týmu Sirem Alexem Fergusonem, který klub dostal až na samotný vrchol evropských sportovních výsledků, což mělo za následek i velmi pozitivní výsledky na příjmové straně jeho rozpočtu. Jeho příjmy v průběhu sledovaného období stále rostly, jak je možné vidět v grafu č.7.

Graf č. 7: Příjmy Manchesteru United v milionech euro, 2006-2016



Zdroj: Deloitte, vlastní úprava

Manchester United je příkladem globální značky s majitelem z cizí země, klub koupila v roce 2005 americká rodina Glazerů, která klub stáhla z burzy cenných papírů a začala pracovat na zvýšení příjmů. Jedním z prvních kroků bylo zvýšení kapacity stadionu o osm tisíc míst v roce 2006, čímž si klub pro ročník 2007 zajistil výrazně vyšší příjmy ze zápasů. Stadion tak měl kapacitu o 16 000 vyšší než druhý největší stadion v soutěži. Klub přesto dokázal snižovat podíl příjmů ze vstupného díky obrovským kontraktům se sponzory. Klub v roce 2007 zaznamenával největší provozní zisk ze všech top celků v Evropě, přesto je nutné zmínit zadlužení klubu, které v roce 2010 činilo 802 milionů euro. Ačkoliv majitelé klubu utrpěli při finanční krizi citelné ztráty, díky novým sponzorským smlouvám klub nadále navyšoval své příjmy a nebyl depreciace libry vůči euru v roce 2008, byl by příjmově nejsilnějším klubem planety. V roce 2010 došlo ke změně u nejsilnější složky příjmů, poprvé tak místo příjmů ze vstupného převážila vysílací práva. Díky další depreciační libry vůči euru ovšem klub ztratil výhodu oproti dvěma španělským gigantům – Barceloně a Realu Madrid, přesto dokázal i přes výrazný dluh a v průběhu období klesajícím sportovním výsledkům po finanční stránce dále růst, především vlivem úspěšného marketingu na trzích v Asii a Severní Americe a v roce 2016 se vrátil na trůn jako klub s nejvyššími příjmy v Evropě, přestože sportovní stránka pátým místem v domácí soutěži velmi strádala. United jsou obrovsky fungující korporací, se kterou spolupracují silné světové značky jako AIG, Aon, Turkish airlines, Thomas Cook či Betfair. Právě podpisem smlouvy na 4 roky s firmou Aon v roce 2011 zvýšili United své příjmy z komerčních aktivit

meziročně o 27 %, čímž znovu upevnili svou pozici celku, který je odolný ekonomickým propadům v Anglii i USA. V roce 2012 již příjmy klubu z komerčních aktivit tvořily nejdůležitější část příjmů, v pomyslném koláči jim připadalo 37 % klubových příjmů, dříve hlavním příjmům ze vstupného 31 %. Ačkoliv se kolem let 2014-2015 dařilo zvyšovat především komerční aktivity klubu, televizní práva v celé anglické soutěži rostly, oproti španělské soutěži byly jejich podíly pro největší kluby výrazně nižší, proto v příjmech stále kralovaly španělské velkokluby. Síla značky se ovšem projevila při podepsání hlavního sponzora na dres, ve světě rekordní sumu zaplatila značka General motors, částkou 446 milionů euro na sedm let. V roce 2014 se tak komerční aktivity podílely na příjmech klubu ze 44 % a tak nevadily ani bídné výsledky v soutěži, kde klub obsadil až sedmé místo. Na tomto místě je záhodno připomenout severoamerický a evropský model sportovních firem, američtí majitelé jsou anglickými fanoušky často kritizováni kvůli vedení firmy především kvůli zisku, a ne užitku v podobě dalších trofejí. V roce 2016 se klub vrátil poprvé od roku 2004 na pozici nejvíce příjmového týmu na světě, přes páté místo v domácí soutěži dokázal dál navyšovat sponzorské dohody a faktor komerčních aktivit tak dosáhl už 51 % ze všech příjmů. Přesto například na konci sezony 2014/2015 klub vykázal ztrátu ve výši 53,2 milionu euro. Je nutné zmínit i obrovský nárůst příjmů ze sezony 2015/2016, kdy klub dokázal vygenerovat až o 169,5 milionu euro více než v minulé sezoně, to je nárůst až o 32 %. Největší podíl na tomto růstu pak měly komerční aktivity klubu, které znovu dokázaly vyvážit nepodařené sportovní výsledky. (Deloitte, 2017)

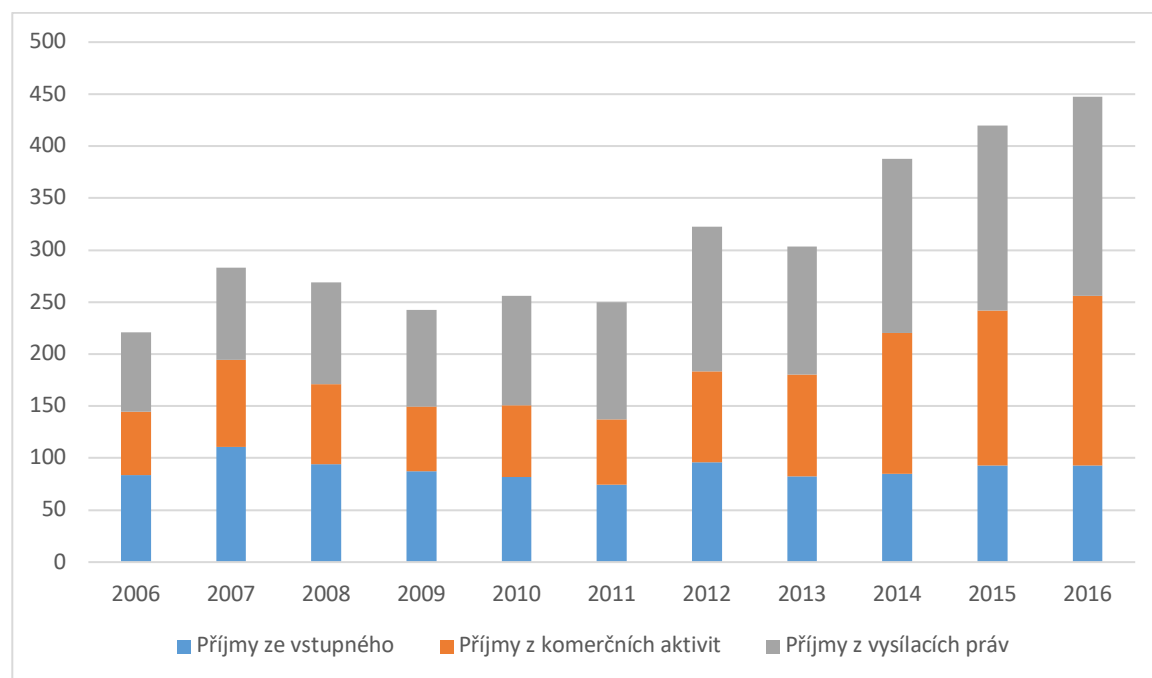
Manchester United je v rámci Evropy příkladem, jak přes klesající sportovní stránku navyšovat příjmy firmy a ty dále diverzifikovat tak, aby případné působení hospodářského cyklu mělo jen malý vliv na jeho chod. Jedná se prakticky o autonomní značku.

2.3.3. Analýza Chelsea FC

Dalším rozebíraným klubem je londýnská Chelsea FC. Tento klub byl vybrán, protože je často uváděn jako příklad prvního klubu, který s bohatým zahraničním majitelem rozvrátil ceny na přestupovém trhu, nebál se utrácet na svoji dobu obrovské částky za přestupy a byl tímto způsoben odhodlán dostat se do špičky světové kopané. Zadlužený klub zakoupil v roce 2003 ruský miliardář Roman Abramovič, muž s konexemi na nejvyšší ruské politiky, majitel ocelářských a investorských společností. Ten se netajil cílem dotáhnout klub co nejdříve na špičku celé fotbalové Evropy a vydané prostředky tomu odpovídaly. Jenom přestupové bilance v prvních letech neodpovídaly řádnému chování firmy za účelem zisku, pouze za účelem užitku v podobě sportovních výsledků. Úspěch na sportovním poli byly dlouhodobé, za sledované období se podařilo 4x získat titul v Premier League, jednou vyhrát Ligu mistrů a několik

menších domácích pohárů, z tohoto hlediska se Abramovičovi jeho záměr nebývale vydařil. Sezónu před nástupem Romana Abramoviče klub přivedl hráče pouze na volný přestup, o rok později již zakončil sezónu se ztrátou 168,25 milionů euro, sezónu poté 163,1 milionu euro a až na počátku námi sledovaného období 57,4 milionu euro. Je důležité zmínit, že za prvních devět let vlastnictví Romana Abramoviče Chelsea nikdy neskončila v zisku, v listopadu 2012 Chelsea oznámila první zisk pod stávajícím majitelem ve výši 1,7 milionu euro.

Graf č. 8: Struktura příjmů Chelsea FC, 2006-2016 v milionech euro



Zdroj: Deloitte, 2019, vlastní zpracování

Tento krok není potřeba jen kritizovat, méně slavnému londýnskému klubu přinesl okamžité sportovní úspěchy, v pravý čas přízeň fanoušků po celém světě a tím pádem rostoucí sponzorské kontrakty, podpisy kontaktů se značkami jako Adidas a Samsung pomohly klubu s etabací v první desítce klubů, co se příjmů týká. Podpis těchto smluv v roce 2005 nebyl doprovázen podepisováním dalších sponzorských dohod a tyto pětileté smlouvy se v celkovém koláči příjmu nepodílely tak výrazně, jako u konkurenčních anglických celků. Struktura příjmů je znázorněná v grafu č.8. Ačkoliv příjmy u komerčních aktivit rostly, klub se po celé sledované období potýká s omezenou kapacitou svého stadionu, která dosahuje 42 000 diváků, to v konkurenci ostatních celků tvoří konkurenční nevýhody, příjmy ze vstupného nemohou konkurovat rivalům z Tottenhamu, Arsenalu, Manchesteru United či Liverpoolu, řadu let tak existuje projekt nového stadionu, který se bohužel pro klub ještě nepodařilo realizovat. Chelsea se podařilo kolem roku 2008 vytvořit silnou pozici pro příjem z vysílacích práv (díky dlouhodobě skvělým výsledkům v pohárové Evropě i domácí soutěži) a dále navyšovat příjmy

z komerčních aktivit, například mezi lety 2006 a 2007 vzrostly až o 36 %. Klubové marketingové aktivity dosáhly razantních úspěchů, jelikož i s omezenou kapacitou stadionu byl schopen prodávat vstupenky za ceny, jež umožnily například v roce 2009 mít páté nejvyšší příjmy ze vstupného z evropských fotbalových celků, přestože dle návštěvnosti byl klub patnáctý nejlepší. Na rozdíl od ostatních klubů tak v první polovině sledovaného období rostly především příjmy z vysílacích práv, Chelsea měla z anglických týmů nejvyrovnanější výsledky v evropských pohárech. Od roku 2013 rostl především význam komerčních aktivit, jelikož došlo k výraznému navýšení osmileté smlouvy s firmou Adidas, firmou Samsung a Yokohama Tires a Chelsea se začala soustředit na brandbuilding v podobě letních příprav v zahraničích, jež jsou marketingovým nástrojem pro nové fanoušky i nástrojem, jak zvýšit okamžité příjmy do klubové kasy. Chelsea je oblíbená především na asijských trzích, odkud se profiluje většina jejich zahraničních fandů.

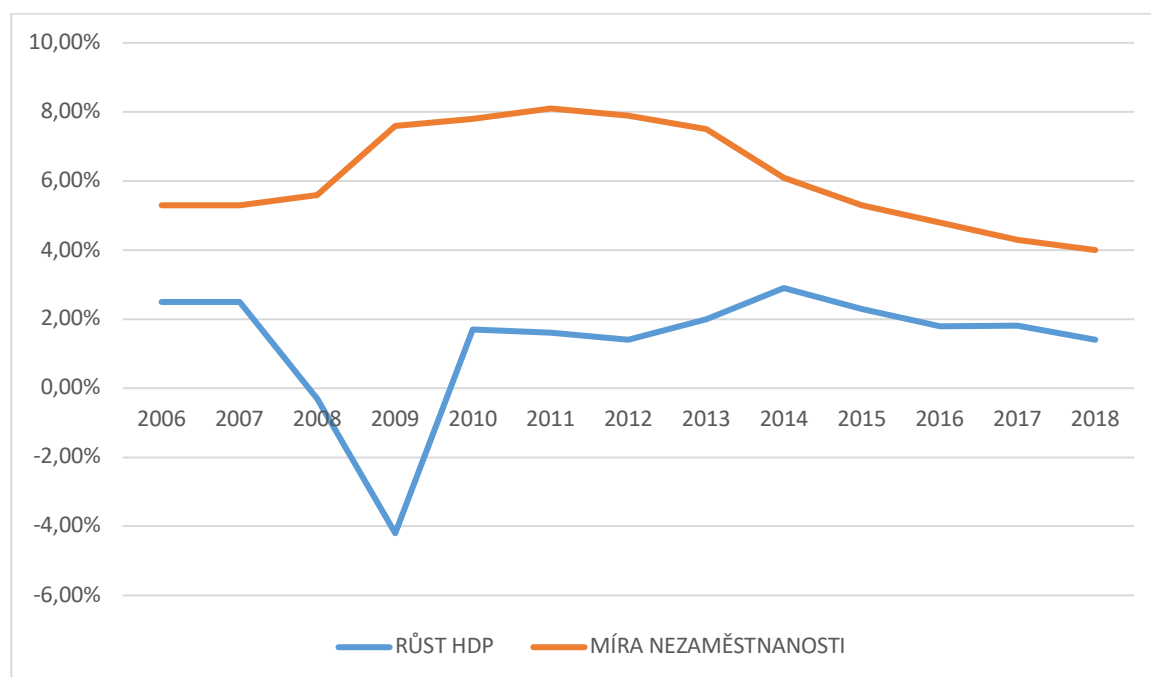
Chelsea je nyní etablovaným týmem anglické špičky, při vybudování 60 000 nového stadionu lze očekávat další růst příjmů. V absolutních číslech jí nicméně předešly další celky, které mají výraznější podporu majitelů a Chelsea se v roce 2015 i 2016 držela jako klub s 8. nejvyššími příjmy v rámci evropského fotbalu.⁷

2.3.4. Hospodářský cyklus v Anglii ve sledovaném období

Situace ve Velké Británii byla z pohledu hospodářského cyklu klidnější než v kontinentální Evropě a Eurozóně. Klíčové ukazatele jako růst HDP i nezaměstnanost byly stabilnější, s menším počtem výkyvů. Velká Británie má oproti zbytku sledovaných soutěží vlastní měnu, která umožnila zemi nezabřednout do krize Eurozóny a díky které zmiňovala země následky finanční krize snáze. Nelze přesto říci, že by finanční krize Velkou Británii nezasáhla, naopak jako jednu z prvních zemí, díky provázanosti obchodu z USA, na podzim roku 2007 se britská banka Northern Rock (mimochodem významný sponzor dalšího klubu z Premier League, Newcastleu) stala obětí runu na banky a musela jí pomáhat vláda. Lze říci, že vlastní měna pomohla v největší krizi Británii, protože libra klesla mezi červencem 2007 a lednem 2009 (v jádru krize) až o 26 % oproti euru, což sice způsobilo propad britské kupní síly, ale také zlevnil britský export, čímž Británie zvýšila i atraktivitu pro zahraniční investice.

⁷ Zcela určitě Chelsea nenapomáhá ani evropská politická situace, kdy po uvalení sankcí na Rusko došlo i k neprodlužování víz ruským občanům v roce 2018. Jedním z nich byl i majitel Chelsea, Roman Abramovič. Ten si následně musel zařizovat izraelské občanství, aby mohl řídit klub z Londýna.

Graf č. 9: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v procentech, Velká Británie, 2006-2016



Zdroj: World bank, Eurostat, 2019, vlastní zpracování

Lze tak říci, že otevřenost a pružnost britské ekonomiky ve srovnání s kontinentální Evropou a trvalý opt-out ze společné měny pomohly zmírnit kolísání hospodářského cyklu ve sledovaném období. (Kohout, 2014) Je nutné ještě zmínit nárůst britského dluhu veřejných financí, z předkrizových 41,7 % k HDP na 87,9 % na konci sledovaného období v roce 2016.

2.3.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé anglické soutěže a hospodářského cyklu

Hypotézou mé práce je, že evropské top celky jsou na hospodářském cyklu relativně nezávislé, proto byla provedena korelační analýza vztahu růst HDP a růst příjmů těchto celků za období 2006-2016.

Pro Manchester United vyšel korelační koeficient (na základě přílohy č.2) s hodnotou 0,33, proto prakticky nelze sledovat závislost mezi příjmy tohoto celku a hospodářským cyklem Velké Británie, zčásti toto můžeme vysvětlit vlastněním klubu americkými majiteli (jenže ti byli zasaženi krizí podobně jako Velká Británie), spíše se tedy přikláním k variantě správně diverzifikovaných příjmů a velmi dobrým řízením tohoto klubu.

Pro Chelsea je pak korelační koeficient za sledované období 0,50, můžeme sledovat jen slabou závislost (příloha č.2). I Chelsea je vlastněna zahraničním kapitálem, tentokrát ruským, a proto lze jen velmi obtížně spatřovat vztah mezi hospodářským cyklem v Británii a příjmy Chelsea. Lze říci, že příjmy Chelsea byly velmi ovlivněny sportovními výsledky a rostoucí silou vysílacích práv.

Pro celou anglickou ligu pak platí korelační koeficient 0,51, znovu tedy velmi slabá závislost. Pro příjmy anglických fotbalových klubů tak platí podobný závěr jako pro Chelsea, byly ovlivněny především razantním zvýšením vysílacích práv a dalším přerozdělením mezi kluby.

2.4. Španělsko a La Liga

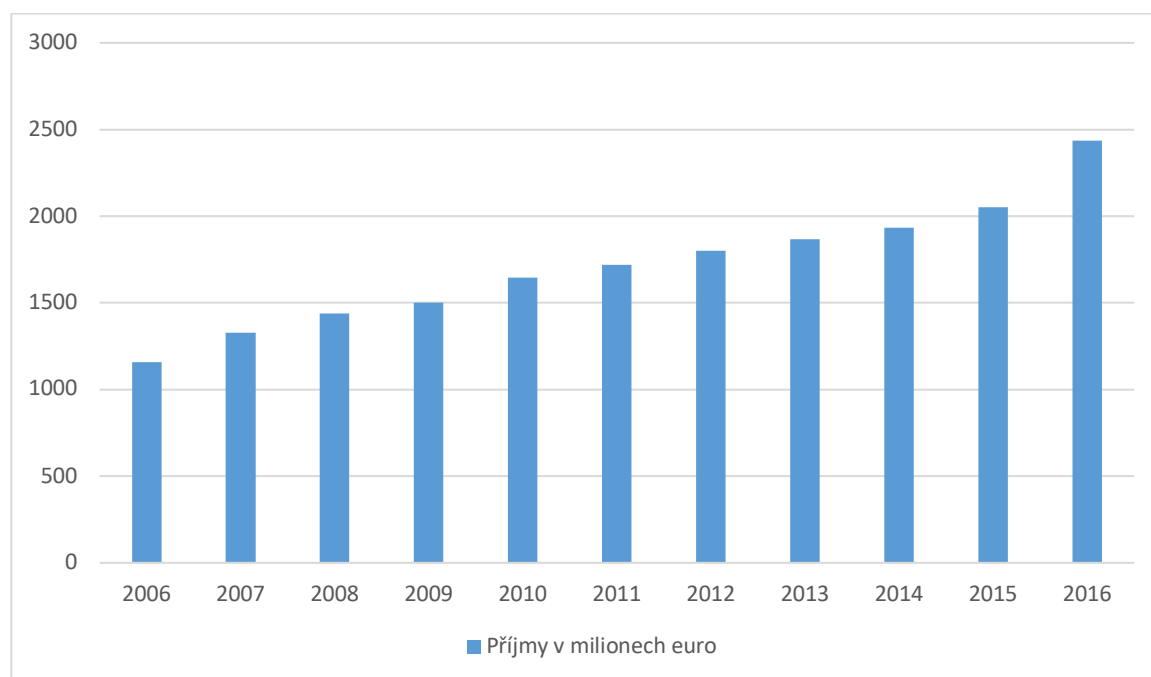
Španělský fotbal dosahuje v Evropě dlouhodobě nejlepších výsledků, a proto byla španělská liga zvolena jako další, i vzhledem k působení hospodářské krize na samotné Španělsko.

2.4.1. Charakteristika ligové soutěže

Španělská liga je dlouhodobě označována jako nejkvalitnější ligová soutěž na světě. Na základě měřitelných ligových koeficientů se španělská liga dlouhodobě umísťuje s pohodlným náskokem na prvním místě. Tato soutěž je charakterizována dlouhodobou nadvládou sportovních gigantů, Realu Madrid a Barcelony, které na principu kolektivního vlastnění klubu, charakteristickým pro španělské prostředí nevládnou pouze domácí soutěži, ale také pravidelně bojují o vítězství i v evropských pohárech (proto byly tyto kluby vybrány do další části práce). V posledních letech ovšem vzrůstá význam konkurence v podobě městského rivala Realu Madrid – Atlético Madrid. To dokázalo narušit nadvládu těchto celků a v sezoně 2013/2014 vybojovat mistrovský titul, byl to první vítěz španělské ligy kromě zmíněných dvou celků od sezony 2003/2004, kdy titul vybojovala Valencia. Abychom demonstrovali důležitost La Ligy v rámci Evropy, je nutné připomenout, že za sledované období vybojovaly španělské kluby 6x Ligu mistrů a 7x druhu nejprestižnější evropskou soutěž – Evropskou ligu.

Vývoj příjmů soutěže není tak silný jako v případě Premier League (graf č.10), slabší celky mají rozpočty mnohem nižší než srovnatelné anglické kluby.

Graf č. 10: Vývoj příjmů klubů z La Ligy, 2006-2016, v milionech euro



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Ačkoliv v posledním sledovaném roce příjem vzrostl skokově, ve srovnání s Premier League nelze hovořit o skutečné konkurenci na tomto poli a to přesto, že Real Madrid a Barcelona patří pravidelně mezi celky s největším příjmem v Evropě (Real Madrid za sledované období kromě jednoho případu v roce 2016 měl vždy nejvyšší příjmy). Jedním z historických důvodů je problematický prodej televizních práv, se kterým se španělské celky potýkaly od roku 1997. Španělská soutěž byla poslední v Evropě, která až do sezony 2016/2017 používala ojedinělý systém individuálního prodeje práv. Tento systém přirozeně zvýhodňoval populární celky, což v kombinaci s jejich obrovsky silnou globální značkou způsobovalo další rozevírání nůžek mezi silnými a slabými kluby. Díky své tržní pozici je možné mezi silné řadit pouze Barcelonu a Real Madrid, ostatní kluby měly v tomto systému pouze marginální zastoupení. Pakliže v roce 2014/2015 ovládlo ligu Atletico Madrid, utržilo přesto pouze třetinovou částku vůči Barceloně a Realu Madrid, sestupující celky pak dostávaly až 11x nižší částky. Tato situace vyústila až v hrozby stávek některých klubů a v zapojení ministerstva pro vzdělání, kulturu a sport, které vzkázalo, že je nemyslitelné, aby vítězný tým (Atletico Madrid) obdrželo nižší příjem z televizních práv než sestupující z anglické Premier League. Z pohledu vyrovnanosti soutěže tak tento systém nebyl příliš šťastným, liga jako taková přes to sportovně ovládala evropské soutěže. Co se týče dat návštěvnosti, liga znovu zdaleka nekonkuruje anglické Premier League ani německé Bundeslize, přesto je s průměrnou návštěvností 28 168 diváků na zápas na šestém místě mezi všemi národními soutěžemi. Španělská liga ve sledovaném období žila souboji dvou

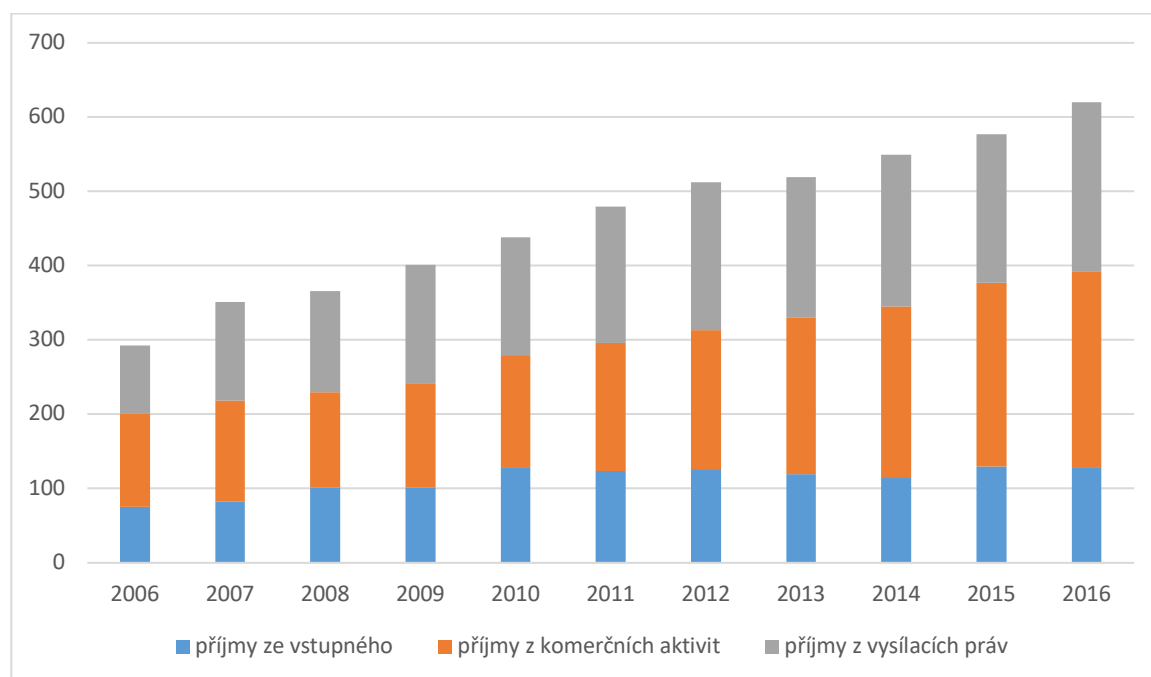
nejlepších fotbalistů dnešní doby – Cristiana Ronalda a Lionela Messiho, hráči Realu Madrid, respektive Barcelony, což jen zvyšovalo příjmy těchto celků. Změna v systému, ustanovená královským nařízením z roku 2016, tedy na konci sledovaného období, by měla dopomoci lepší konkurenceschopnosti horších klubů a větší vyrovnanosti domácí soutěže. Pro lepší srovnání s anglickou soutěží je možné vyčíslit cenu jednoho utkání na 3,6 milionu euro v sezoně 2015/2016. Je tedy velkou výzvou španělské soutěže pokusit se alespoň postupně dohánět anglickou soutěž. Španělská nejvyšší soutěž má rezervy v komerčních aktivitách nižších celků, lze ovšem hovořit o tom, že při současném stavu španělské ekonomiky není možné alokovat místní zdroje dále do kopané.

2.4.2. Analýza Realu Madrid

Nejslavnější klub světové historie není potřeba zeširoka představovat, i lidé, kteří fotbal nesledují někdy tento název slyšeli a většina si pak dokáže přiřadit bílé dresy a přezdívku Bílý balet. Real Madrid je nadále členským uskupením, které mělo v roce 2014 91 000 členů (za poplatek 123 euro, pouze členové s členstvím delším než 50 let jsou od poplatku osvobozeni). Členem se nemůže stát každý, člen musí být doporučen dvěma dalšími členy. Rozhodování mezi tímto počtem členů by bylo pochopitelně obtížné, proto je volena valná hromada o počtu 2000 členů, která následně rozhoduje o dění v klubu, a především volí klíčovou osobnost celého klubu – prezidenta. Prezidentem klubu může být pouze Španěl, člen klubu po dobu nejméně 10 let a osoba, jež dokáže splnit bankovní záruky – současný prezident Florentino Perez v roce 2009 složil záruku ve výši 57 milionů euro. Tato struktura umožňuje volit do čela pouze osoby se silným vztahem ke klubu a dále jsou vyžadovány předchozí výsledky na poli byznysu. Současný prezident byl před svým nástupem do funkce úspěšným stavebním magnátem. Lze tedy hovořit o naprosto rozdílné struktuře oproti anglickým klubům, vzhledem k úspěšnosti klubu na poli finančním i sportovním lze tento model hodnotit kladně i kvůli udržování historických hodnot klubu.

Po sledované období Real Madrid posouval hranice příjmů fotbalových klubů i ostatních sportovních celků nebývalým tempem, jeho obchodní strategie především v tvorbě nových trhů slavily nebývalý úspěch. Na tomto místě je znovu nutné připomenout, že i přes dobývání asijských či severoamerických trhů zůstává Real Madrid v rámci možností tradičním klubem. Struktura příjmů je znázorněna v grafu č.11.

Graf č. 11: Struktura příjmů Realu Madrid, 2006-2016 v milionech euro



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Katalyzátorem budoucího úspěchu se v případě Realu Madrid stalo první prezidentství současného prezidenta Florentina Pereze, který od roku 2000 do roku 2004 přiváděl do klubu nejslavnější světové hráče své doby – Luise Figa, Zinedina Zidana, Ronalda, Davida Beckhama či Michaela Owena. Po sportovní stránce strategie z vyjma počátečního vítězství v Lize mistrů mnoho úspěchů nepřinesla, nicméně pomohla ukotvit Real Madrid na trhu jako globální značku. Od začátku sledovaného odvětví byly příjmy z komerčních aktivit pro klub nejvýznamnější, právě díky obrovské známosti světových hráčů především na asijských trzích. Real Madrid se stal průkopník v dodávání svého jedinečného produktu na vzdálené trhy. Proto se mu na začátku sledovaného období nepřiblížil žádný z konkurenčních klubů. V roce 2008 ovlivnily klub končící sponzorské smlouvy a prodej superstar Davida Beckhama, na což klub zareagoval érou druhých „galacticos“, v rámci níž se zaměřil na nákup dalších světových hráčů, v roce 2009 klub posílil Cristiano Ronaldo, Kaká, Angel di Maria a Xabi Alonso. To se prakticky okamžitě projevilo na vlivu vysílacích práv na rozpočet. Vzhledem ke struktuře svých příjmů Real Madrid očekával obrovskou konkurenční výhodu oproti konkurenci v rámci UEFA Financial Fair Play, kdy měl oproti konkurenci zajištěnou stabilní příjmovou strukturu, zvýhodněnou individuálním vyjednáváním o televizních právech. Ačkoliv sportovní výsledky především ve španělské lize nebyly tak výrazné (pouze tři domácí tituly, ale dvě vítězství v Lize mistrů), klub nadále posiloval prostřednictvím sponzorských smluv se společnostmi jako Adidas, Bwin, Emirates Airlines či BBVA, merchandisingu a nezápasových aktivit pro

fanoušky. Proto se v roce 2012 stal prvním sportovním klubem, který za sezonu pokořil hranici 500 milionů euro na příjmové stránce rozpočtu. Real Madrid začal dále plánovat rozšíření stadionu, tak aby zvýšil další část příjmů. V roce 2013 při působení krize Eurozóny pocítil klub snížení části příjmů ze vstupného (na Španělsku dopadla krize velmi tvrdě), toto snížení bylo kompenzováno vyšším příjmem z vysílacích práv i komerčních aktivit. Především kapitalizace mezinárodní síly značky pomohla Realu Madrid nadále růst ve všech ukazatelích. V roce 2014 klub kromě vítězství v Lize mistrů dokázal podesáté za sebou skončit jako klub s největšími příjmy na světě. Klub se od sezony 2013/2014 rozhodl zvyšovat hodnotu své značky v Severní Americe a čtyři předsezonní zápasy v USA se podílely významnou měrou na zvýšení příjmů, stejně tak jako zápas proti PSG v katarském Dauhá. Na to hned po sezoně navázalo podepsání sponzorského kontraktu s katarskou ropnou společností IPIC. Až v roce 2016 byl Real Madrid sesazen z čela týmů s největšími příjmy zmiňovaným Manchesterem United.

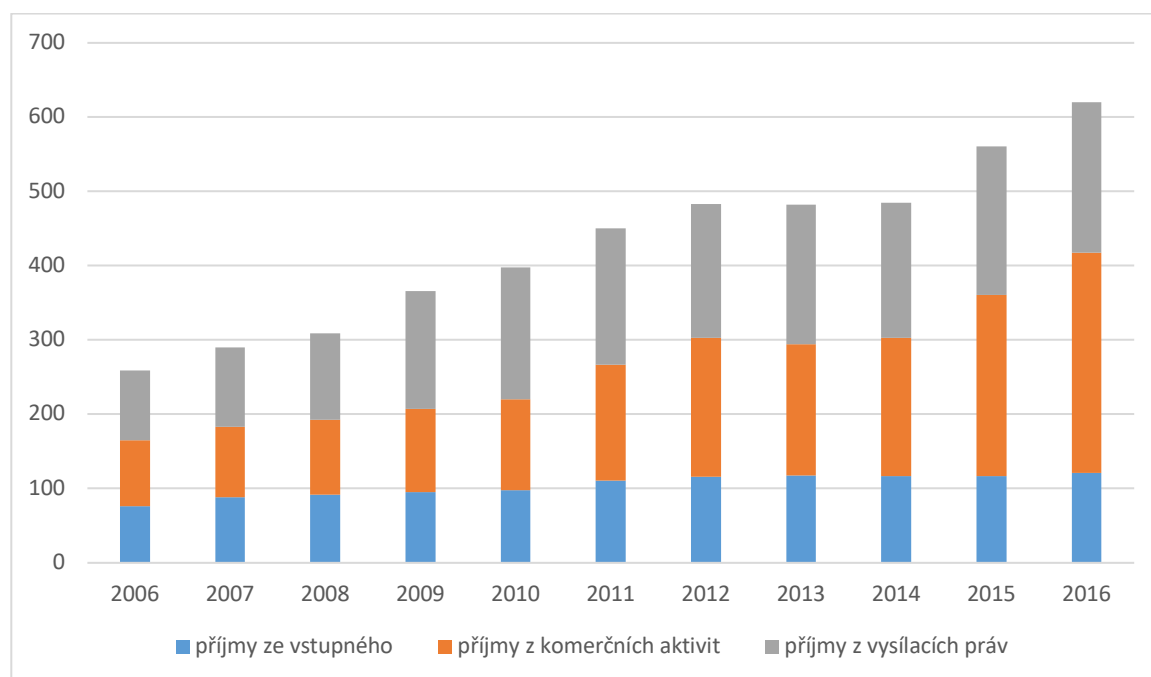
Lze říci, že Real Madrid od začátku 21. století zvyšuje svoji hodnotu, upevňuje pozici na světovém trhu a strukturou všech příjmů pracuje na dalším růstu.

2.4.3. Analýza FC Barcelona

Barcelona se na začátku sledovaného období stala symbolem jak globální značky, tak kvalitní práce s mládeží, v tomto období dokázala zvítězit 7x v domácí soutěži a 3x v Lize mistrů. Struktura vlastnictví Barcelony je velmi podobná Realu Madrid, jedná se o členskou organizaci, v jejímž čele je volený prezident, který potřebuje ke kandidatuře alespoň 2534 podpisů členů a znovu i složení bankovních záruk ve výši 77 milionů euro. Nelze tedy hovořit o kandidatuře kohokoliv ze členů, často kandidují bývalí prezidenti nebo osoby s praxí ze struktur klubu. V případě Barcelony se kolem voleb často vyskytují problémy s nespokojeností fanoušků s vedením klubu, přesto lze stejně jako v případě Realu Madrid říci, že fanoušci mají možnost alespoň vzdáleně ovlivňovat klubové směřování a zachovávat historické hodnoty. V případě Barcelony se velmi často hovořilo o neexistenci klubového sponzora na dresech, nicméně v roce 2010 se na dresech objevilo logo Qatar foundation. Znovu můžeme sledovat vliv globálního trhu.

Na začátku sledovaného období dochází k signifikantnímu nárůstu jak příjmů, tak sportovních úspěchů, v roce 2006 vybojovala Barcelona svůj druhý titul v Lize mistrů a zvýšila své příjmy oproti minulému roku o 25 %. Klub během čtyř let z pozice 13. celku, co se příjmů týče, poskočil na místo druhé a začal vážně ohrožovat Real Madrid na pozici lídra.

Graf č. 12: Struktura příjmů FC Barcelona, 2006-2016, v milionech euro



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Barcelona maximálním způsobem využila svých sportovních úspěchů a přeskočila mezi nejslavnější kluby světa. V roce 2006 měla Barcelona 150 000 členů (nárůst 40 000 oproti roku 2003) a využívala výhod svého stadionu, průměrná návštěva v sezoně 2005/2006 činila 73 200, což bylo suverénně nejvíc z evropských soutěží. Je důležité zmínit, z jakých problémů se klub dostával, v sezoně 2002/2003 činily příjmy 123,4 milionu euro, výdaje na mzdy hráčů pak 109,3 milionu euro – 88 % obratu klubu. Ztráta tuto sezonu činila 88 milionu euro. Barcelona po volbě Joana Laporty jako nového prezidenta restrukturalizovala svůj dluh a soustředila se úspěšně na sportovní výsledky. Tak se podařilo na začátku sledovaného období prodat až 85 000 permanentních vstupenek. Klub od roku 2006 zvyšoval příjmy na všech frontách, v tomto roce nebyl mimo Itálii na světě tým, který by získal více za televizní práva. Klub také následoval Real Madrid, nicméně zpočátku své aktivity na dalších trzích soustředil na USA. Následující sezona 2007 potvrdila pozici Barcelony jako ekonomického gigantu, přes neuspokojivé výsledky v lize i Lize mistrů klub zvýšil příjmy o dalších 12 % a naplánoval rozšíření stávajícího stadionu. Barcelona byla oproti Realu Madrid ve zpoždění v příjmech z komerčních aktivit, přesto dosáhla třetích nejlepších výsledků z evropských klubů za rok 2008. V roce 2009 Barcelona ovládla světový fotbal vítězstvím domácího titulu, poháru, titulu v Lize Mistrů, navazujícím superpohárem španělským i evropským a mistrovství světa klubů. Tato skutečnost se projevila obrovským nárůstem komerčních příjmů o 32 % oproti předchozí sezoně. Toto zlepšení zajistily mimo jiné sponzorské dohody se silnými partnery jako Nike,

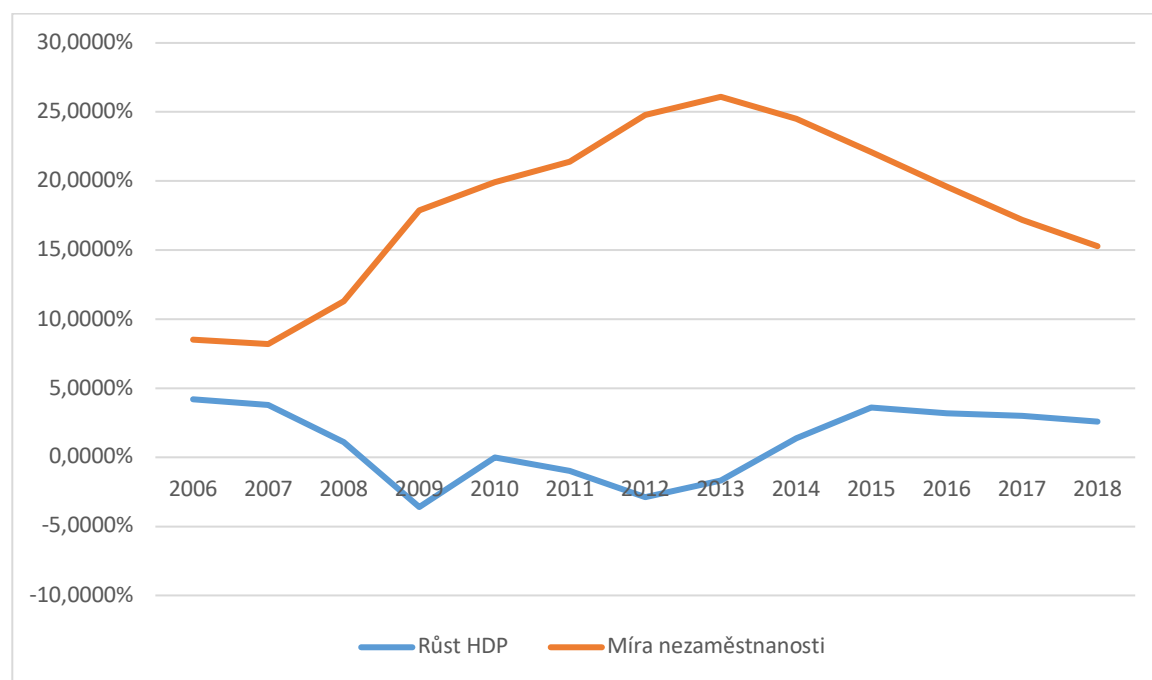
Betfair či Etisalat. V roce 2010 byl do čela klubu zvolen Sandro Rossell, který se ihned zapsal jako muž, který podepsal první kontrakt o dresech se sponzorem. Podepsání exkluzivního kontraktu Barcelona signifikantně navýšila své příjmy z komerčních aktivit. Z vlastní líhne talentů Barcelona dokázala vytáhnout světovou superstar Lionela Messiho, klíčového hráče, pro prodej svého produktu na další trhy a hráče, který se s Cristianem Ronaldem stal symbolem soupeření Barcelony a Realu Madrid. Trhy na blízkém východě se staly pro Barcelonu nepostradatelné a růst příjmů kolem roku 2012 byl tažen prakticky sponzorskými dohodami s katarskými společnostmi (Qatar sports investments). Přes velikost svého stadionu Barcelona bojovala s nižšími příjmy ze vstupného (sezonní permanentky procházejí zvláštním systémem, kdy jejich držitelé nenavštěvují každý zápas) a průměrná návštěva v roce 2012 stále nepřesáhla 76 000 diváků (Barcelona má největší evropský fotbalový stadion s kapacitou 99 500 diváků po rekonstrukci v roce 2008). Barcelona upevnila svou pozici v roce 2013 nákupem další fotbalové celebrity, Neymara, hráče, který měl konkurovat Messimu či Ronaldovi. Barcelona se před sezonou 2014/2015 ocitla v situaci, kdy rostly pomaleji příjmy z komerčních aktivit, na to ovšem zareagovala podepsáním smluv s Audi, Beko či Telefonickou a zajistila tak meziroční růst o velikosti 26 %. Barcelona tuto stránku dále rozšiřovala a v posledním sledovaném roce předstihla Real Madrid, s cílem být prvním klubem s příjmem jedné miliardy euro.

2.4.4. Hospodářský cyklus ve Španělsku ve sledovaném období

Hospodářský vývoj Španělska byl citelně zasažen jak finanční krizí, tak krizí Eurozóny. Především situace na trhu v práci je ve Španělsku dlouhodobě na špatné úrovni. Španělsko za sledované období prošlo velmi turbulentními změnami. Před krizí byla španělská ekonomika dávána za příklad dobře zvládnutého vstupu do Eurozóny, po přijetí eura země zaznamenávala signifikantní hospodářský růst a zemi se podařilo čtrnáct let po sobě růst a snížit nezaměstnanost ze zhruba 20 % v 90. letech na 8,2 % v červnu 2007. Španělská ekonomika byla tažena vývojem na nemovitostním trhu, během období 1996-2006 došlo ke ztrojnásobení ceny nemovitostí, k obrovskému nárůstu půjček developerům (z roku 1998 do roku 2006 až osminásobně) a pochopitelně k nárůstu hypoték. Tak ceny nemovitostí stále rostly a nikdo si nedokázal představit jejich pád. Kromě domácích investic do nemovitostí přitahovaly tyto příležitosti také zahraniční kapitál (Velká Británie, Německo či Nizozemsko byli hlavními investory). Růst tohoto sektor navíc probíhal stejně se zavedením eura, úvěry proto byly nutně levné. Pro srovnání uvádím příklad z roku 2004, kdy hodnota nemovitostí vlastněných Španěly odpovídala 509 % místního HDP, oproti tomu v USA byla tato hodnota pouze 159 %. Proto v roce 2008 bublina splaskla a ceny nemovitostí klesaly až o 65 %. Španělská krize tak poměrně rychle přerostla i do bankovní krize a vzhledem k velikosti ekonomiky vedla k závažným

problémům. Španělsko nebylo přímo zasaženo americkou hypoteční krizí, nicméně v něm krize uzrála prakticky sama. Zasažení veřejných financí bylo obrovské, a tak se podíl veřejného dluhu ze 40 % HDP v roce 2008 vyšplhal až na 100,4 % dluhu v roce 2014. Z těchto údajů a grafu č. 13 je zřejmé, jak obrovsky zasažena byla ekonomika, která ještě před několika lety měla ukazovat pozitivní příklad prospěchu zavedení společné měny.

Graf č. 13: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v % ve Španělsku, 2006-2016



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Je zcela zřejmé, že krize postihla Španělsko velmi tvrdě, a i přes to, že se mluvilo především o řeckých problémech, Španělsko patřilo ještě s Itálií a Řeckem do krizových států. Španělské banky byly udrženy při životě pomocí přímých půjček od Evropské centrální banky ve výši až 70 miliard eur. Toto opatření zachránilo španělský bankovní sektor. Tato fáze recese byla poměrně rychle nahrazena novou expanzí španělské ekonomiky, která se díky svému přerodu znovu často uvádí jako příklad, tentokrát pozitivních reforem, které umožnily zemi vystoupit z obrovské nezaměstnanosti a znovu hospodářsky růst. Španělsko zvládá zatím bez problémů splácet svůj závazek ECB a na konci sledovaného období dosahovalo jednoho z nejvyšších růstů v eurozóně. Země byla nucena pracovat na své konkurenceschopnosti a struktuře průmyslu a do konce sledovaného období se tak dařilo. Ekonomika se podle německého vzoru začala orientovat především na export (hlavní složkou je export automobilů) a byly provedeny tvrdé reformy trhu práce, na které Španělsko řadu let čekalo. Došlo ke zmrazení mezd, využívání zkrácených úvazků a úvazků na dobu určitou, lidé museli tolerovat, že mzda často nešla přes 1000 euro měsíčně, nicméně tato opatření pomohla ekonomice najít levnou pracovní

sílu a nastartovat tak její růst. Španělský hospodářský růst táhnou především automobilky (oproti krizi nárůst produkce až o 50 %) a cestovní ruch, každý osmý Španěl je zaměstnaný na místě souvisejícím s turismem. Země zdařile využila krizi v severní Africe a láká rekordní počty zahraničních turistů. Na druhou stranu, nezaměstnanost je stále nejvyšší ze všech sledovaných zemí a pro hospodářskou politiku tak představuje obrovskou výzvu.

2.4.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé španělské soutěže a hospodářského cyklu

Podobně jako v případě anglické soutěže byla použita metoda analýzy textu, podpořená korelačním koeficientem. Pro Real Madrid vyšel korelační koeficient 0,2 (příloha č.2), je tak možné potvrdit závěry z předchozího textu, struktura příjmů tohoto klubu, jeho globální význam, proniknutí na prakticky všechny světové trhy umožňují klubu pracovat nezávisle na hospodářské situaci země, a to i přes to, že klub je vlastněn španělským kapitálem. Lze tedy potvrdit hypotézu, že jeho příjmy jsou na hospodářském cyklu nezávislé.

Výsledek korelačního koeficientu u Barcelony je 0,29 (příloha č.2), tedy na podobné úrovni jako u Realu Madrid, i tento klub na začátku sledovaného období do svého vedení přijal změny, které mu umožnily stavět své příjmy nezávislé na hospodářském stavu své země. Není jistě náhodou, že právě tyto kluby jsou reprezentantem Španělska ve světovém měřítku.

Pro celou soutěž ovšem platí korelační koeficient 0,71 a zde můžeme hovořit o prokázané závislosti hospodářského cyklu na příjmech klubů celé ligové soutěže. Zde je zřejmý vliv hospodářských výkyvů na fotbalové kluby, především pak lze hovořit o lokální povaze partnerů, kteří byli zasaženi jak krizí, tak následným růstem.

2.5. Itálie a italská Serie A

Itálie byla zvolena jakožto země reprezentující úpadek jak na poli ekonomickém, tak na poli sportovním.

2.5.1. Charakteristika ligové soutěže

Italská ligová soutěž je do jisté míry odrazem samotná Itálie. Italové fotbal milují, je pro ně náboženstvím, nicméně italská soutěž zaznamenává podle objektivních kritérií dlouhodobý propad. Na začátku 21. století byla italská liga na čele žebříčku nejvyšších fotbalových soutěží, na trávnících po celé Itálii měřily síly největší esa světové kopané a stadiony praskaly ve švech. Nyní je soutěž na čtvrté pozici v Evropě v rámci koeficientů, je nutno říct, že před pátou Francií má obrovský náskok, a naopak v posledních letech prakticky dorovnala německou ligovou soutěž. Za sledované období dokázaly italské kluby dvakrát ovládnout Ligu mistrů, Evropskou ligu ovšem ani jednou. Italská liga byla ve sledovaném období

charakterizována nadvládou dvou celků, z nichž každý vyhrál domácí soutěž pětkrát – jedná se o nesmiřitelné rivaly Juventus Turín a Inter Milán (tuto nadvládu pak pouze jednou dokázal narušit AC Milán). Zmiňované týmy proto byly zvoleny jako reprezentativní týmy do další části analýzy.

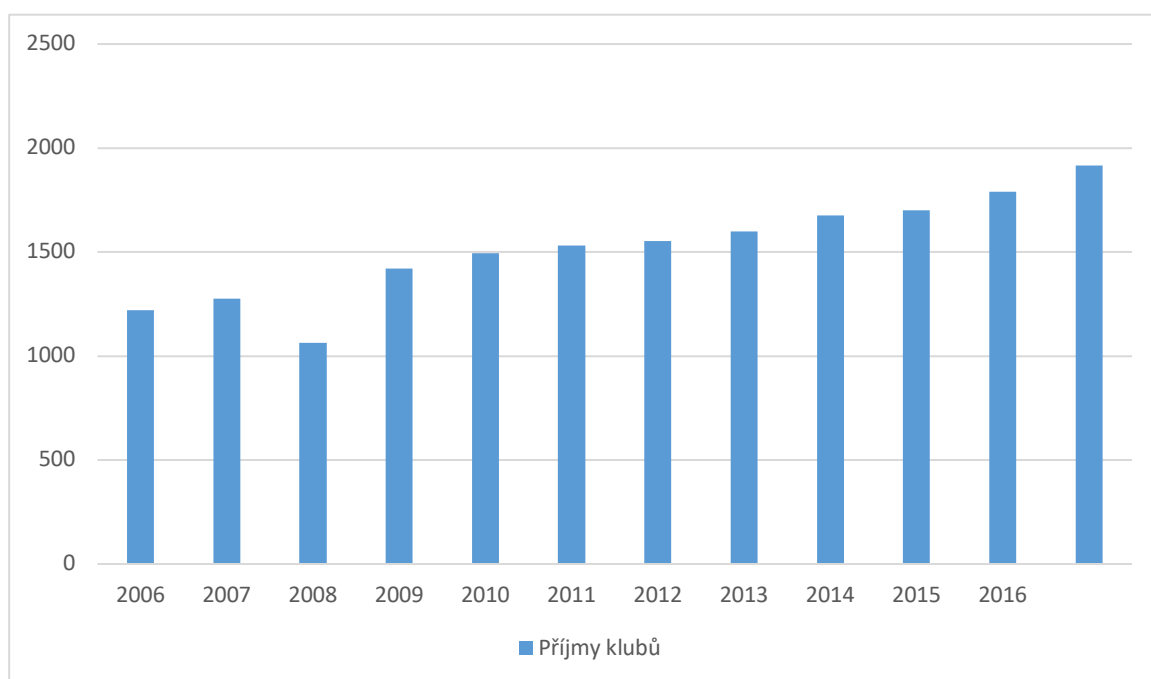
Italská soutěž se potýká s velmi slabou návštěvností na stadionech, velmi nízká čísla procentuální kapacity stadionů narušuje pouze Juventus se svým moderním stadionem se sníženou kapacitou a milánský Inter. U ostatních týmů i přes kvalitní hru diváci v hledišti chybí. Jedním z faktorů je bezesporu slabá infrastruktura, italské stadiony prošly posledními většími rekonstrukcemi v roce 1990 v rámci pořádání Mistrovství světa, od té doby vyrostly pouze dva nové stadiony – v Turíně a v Udine. V Miláně a v Římě došlo k rekonstrukci San Sira, respektive Stadia Olimpica. Ostatní stadiony jsou pak v žalostném stavu, snaha klubů o výstavbu nových stadionů naráží buď na nízkou kapitálovou vybavenost nebo obrovsky složitý proces výstavby, který je zatížen byrokratickým aparátem. Specifikem Itálie je rovněž vlastnictví stadionů městem, s výjimkou Juventus. Například nový stadion v Udine je vlastněn městem a klubu pronajat na 100 let, kluby tak často nemohou plně vytěžít potenciál stadionů, ani příjmů plynoucích ze vstupného. Průměrná návštěvnost na konci sledovaného období byla 22 644, nejmenší ze všech sledovaných soutěží. Jedním z faktorů nízké návštěvnosti může být i nízká důvěra veřejnosti vzhledem k italskému fotbalovému svazu, kterému se vyčítá především neměnní se prostředí s podmínkami ke korupci.

Italský fotbal je v zásadě, co se organizační struktury týká, podobný španělskému. Na špičce je v poslední době sice jen jeden vládce, Juventus, který vyhrál do konce sledovaného období pět titulů v řadě a další tři od konce sledovaného období, špičku tvoří širší počet týmů, v posledních letech lze hovořit o počtu pěti, ovšem zbylé týmy v tabulce se potýkají s nižšími příjmy, horší infrastrukturou a problematickým přerozdělováním televizních práv.

Právě televizní práva prošla během sledovaného období podobnou změnou jako ve Španělsku, nicméně v Itálii byla provedena dříve, proto je možné sledovat její efekty. Od sezony 2010/2011 kluby místo individuálního vyjednávání používají kolektivní vyjednávání. Centrálně vyjednávaná práva pak generují každému z klubů na začátku každé sezony příjem podle zajímavého, a v lecčems italského, klíče. Z celého podílu je 40 % rozděleno mezi 20 celků soutěže rovným dílem, výsledky klubů z posledních pěti sezon mají váhu 15 %, výsledky klubu od roku 1946 10 %, výsledky klubu z poslední sezony 5 %, populace města 5 % a 25 % tvoří tzv. supporters index. Tato složka je velmi často napadána jako netransparentní, vzniká na základě průzkumu veřejného mínění o oblíbenosti jednotlivých klubů. Tento průzkum provádějí tři společnosti a způsob jeho interpretace není veřejnosti znám. Konečný index je tak

často popisován jako jedno z nejlépe střežených tajemství italské demokracie. Problém italských vysílacích práv je jejich nedostatečná kvalita pro zahraničí, ačkoliv objem domácích vysílacích práv je vyšší než ve Španělsku, v rámci zahraničí dosahuje pouze minoritních prodejů. Celkové příjmy italských klubů rostou dle grafu č.14, nicméně nedosahují dynamiky ostatních čtyř soutěží. Lze sledovat růst ceny televizních práv, nicméně s nízkou dynamikou, a tak se dá očekávat, že italskou ligu brzy předežene německá Bundesliga jak na straně domácích práv (tam byla dlouhou dobu Itálie bez této konkurence) a v období pěti let i na poli zahraničních práv.

Graf č. 14: Vývoj příjmů klubů ze Serie A, 2006-2016, v milionech euro



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

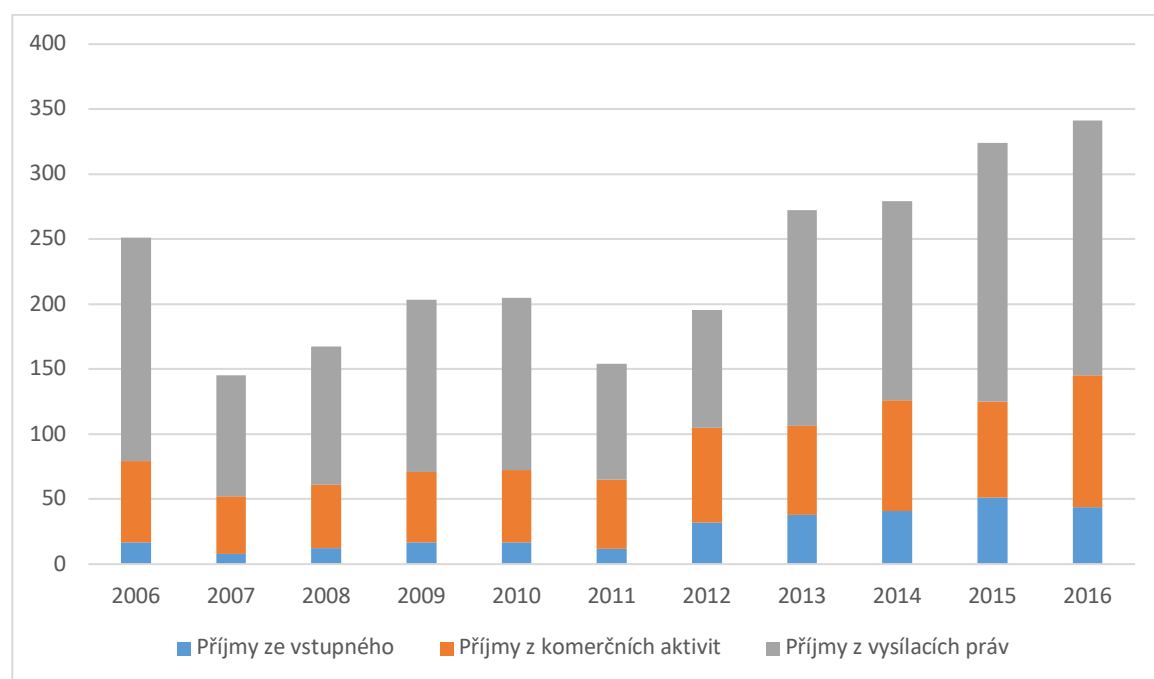
2.5.2. Analýza Juventus Turín

Juventus je nepochybně největším a nejrozporuplnějším týmem v Itálii. Pětatřicetinasobný italský šampion je nejoblíbenějším italským celkem (přesto se traduje, že v rámci Turína je oblíbenější jeho městský rival FC Turín), přesto, zejména díky korupčnímu skandálu z roku 2006 je jeho pověst neustále napadána. Juventus je vlastněn po generace rodinou Agnelli, která klub kontroluje od roku 1923, od roku 1967 ho přímo vlastní. Kromě vlastnictví Juventus rodina Agnelli ovládá například jeden z nejdůležitějších italských průmyslových podniků – automobilku FIAT a další automobilky jako Chrysler, Jeep či Ferrari. Tato skutečnost stojí za obrovskou stabilitou Juventus jako celku. Jako jeden z mála italských velkoklubů si drží Juventus italské majitele a v blízké budoucnosti není možné očekávat změnu. Rodina Agnelli

má za cíl vítězství v Lize mistrů a tomuto cíli podřizuje prakticky vše. Juventus vládne poslední ročníkům a v domácí soutěži si prakticky jen připravuje pozici pro útok na boj v Lize mistrů. Tato skutečnost pochopitelně snižuje diváckou atraktivitu Serie A, nicméně ostatní konkurenti jsou odhodláni sesadit Juventus v blízké době z trůnu.

Struktura příjmů (graf č.15) odpovídá obecným charakteristikám, které byly uvedeny v rámci soutěže.

Graf č. 15: Struktura příjmů Juventus Turín, v milionech euro, 2006-2016



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

V případě Juventus je ve vývoji příjmů za sledované období nutné sledovat několik ukazatelů. Tím prvním je marginální význam příjmů ze vstupného. Juventus hrál do sezony 2011 na starém olympijském stadionu, kde návštěvnost nezávisle na sportovní úspěchy nepřesahovala 22 000 diváků. V roce 2012, kdy se Juventus přesunul na nový, klubem vlastněný stadion stoupla návštěvnost o 63 % na 35 755 diváků a příjem ze vstupného na utkání se meziročně zvýšil z 0,4 milion euro na 1,4 milionu euro. Přesto ovšem příjmy ze vstupného ani v nejmenším nekonkurují top klubům v Anglii či Španělsku.

Dalším pozoruhodným znakem, který ve světě nemá obdoby, je propad příjmů z let 2006 – 2007. Juventus byl uznán hlavním vinným z korupčního skandálu „Calciopoli“ a vzhledem k rozsahu provinění byl přerazen do druhé nejvyšší soutěže (tam si klub pobyl pouze jednu sezonu, v klubu zůstala většina kvalitních hráčů a nebyl tak problém postoupit zpět). I v sezoně ve druhé lize měl dvanácté nejvyšší příjmy mezi evropskými fotbalovými kluby. Příjmy

Juventusu táhnou dlouhodobě především vysílací práva, při individuálním vyjednávání Juventus využíval své popularity v rámci Itálie a svá práva prodával nejlépe z italských celků. V rámci vysílacích práv mu pravidelně pomáhaly účasti v evropských pohárech, za které klub dostával další obrovské příjmy, i vzhledem ke špatným výsledkům italských zástupců. Propad příjmů z vysílacích práv je možné sledovat v sezoně 2011, která byla jedna z nejhorších v novodobé historii klubu, klub skončil sedmý, mimo pohárovou Evropu a nenavázal tak na sezony po opětovném postupu do nejvyšší soutěže, kdy se okamžitě vrátil do prestižní Ligy mistrů. Po stránce ziskové Juventus není klubem s pravidelnými zisky či ztrátou, ztráty v sezonách 2012-2014 ve výši 22,6 milionu euro byly v dalších třech sezonách vykompenzovány souhrnným ziskem ve výši 49 milionů euro.

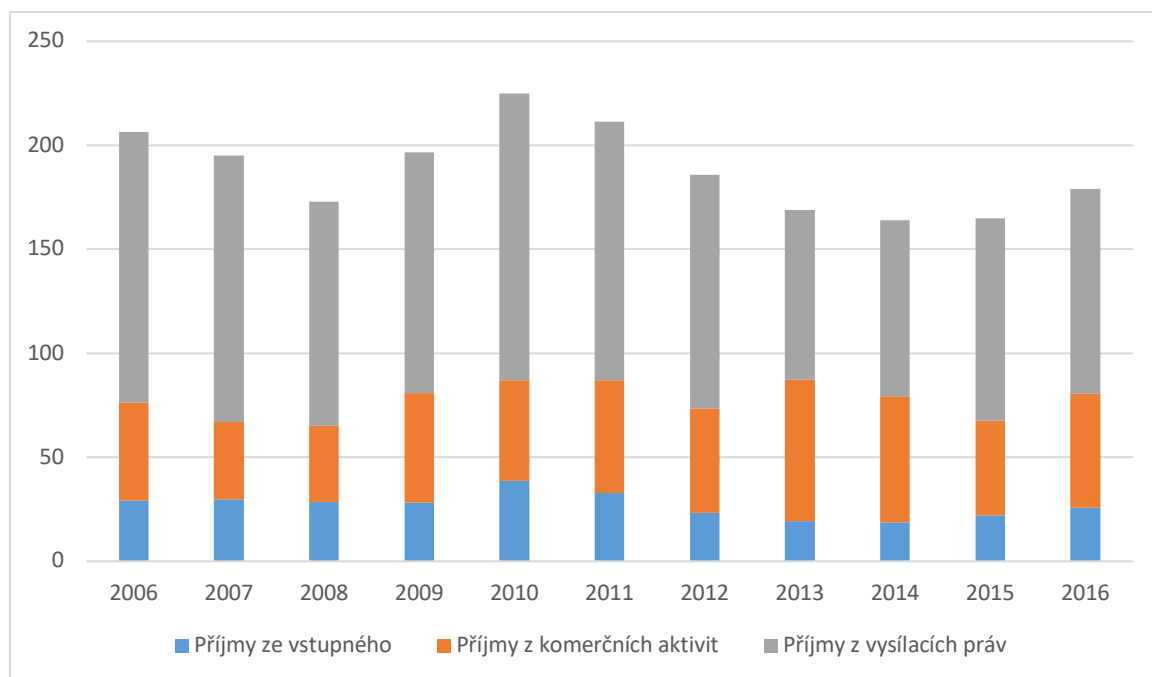
Jak je ze struktury příjmů vidno, s klubem nezhýbala ani změna systému vysílacích práv v italské soutěži, ta i proto bývá často kritizována kvůli udržování statutu quo. Na příjmech klubu v poslední sezonách se projevují ve velké míře i obrovské sportovní úspěchy. Klub v sezoně 2012/2013 zvítězil poprvé od sezony 2002/2003 a od té doby na mistrovský titul nikoho nepustil, to mu zajistilo obrovskou popularitu pro sponzory, kdy například značka Adidas byla ochotná zaplatit 29,3 milionu euro na sezonu, aby Juventus začal oblékat její dresy místo značky Nike. Vzhledem k vlastnické struktuře pochopitelně Juventus výrazně pomohlo i oživení značky FIAT v posledních sledovaných letech. Juventus se pravidelně umísťuje okolo desáté příčky v klubech s největšími příjmy, ke smazání mezery je nutné zvýšit jak příjmy z komerčních aktivit, tak ze vstupného, což se jeví jako velká výzva ve srovnání s rostoucími kluby z Premier League. Nutno podotknout, že v sezoně 2014/2015 tvořily příjmy z vysílacích práv 61 % příjmů klubu a pouze Barcelona a Real Madrid na světě vygenerovaly větší příjem z vysílacích práv (199,8, respektive 199,9 milionu euro).

2.5.3. Analýza Interu Milán

Dalším sledovaným klubem je milánský Inter, který perfektně využil přerazení Juventus do druhé ligy a na pět let se stal vládcem italské kopané, jednou se mu dokonce podařilo zvítězit v Lize mistrů. Inter je rovněž reprezentantem změn v italském fotbale, kdy jeho vlastnictví v roce 2013 převzal od italského byznysmena Massima Morattiho indonéský podnikatel Erick Thorir se svým konsorciem. Byl to symbol změny v italském fotbale, po AS Řím v roce 2011 se zahraniční podnikatel ujal dalšího tradičního klubu. Inter je jedním z nejznámějších italských klubů a lze říci, že díky zahraničnímu majiteli se stal v rámci Itálie jedním z průkopníků otevírání si nových trhů a pronikání především do východní Asie.

Ve struktuře příjmů (graf č.14) Interu ve sledovaném období se projevuje především obrovská závislost na sportovních úspěších tohoto klubu a dlouhodobě nevyrovnaná struktura příjmů, která z klubu, který byl pravidelně mezi deseti kluby s největší příjmy vypadl až na okraj druhé desítky.

Graf č. 16: Struktura příjmů Interu Milán, v milionech euro, 2006-2016



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Podobně jako u Juventusu a dalších italských týmů můžeme sledovat nevyrovnanou strukturu příjmů, ve které příjmy ze vstupného hrají pouze minimální roli. Ačkoliv hraje Inter své zápasy na stadionu San Siro s kapacitou 80 018 diváků a průměrná návštěvnost oscilovala ve sledovaném období mezi 37270 a 58764 v extrémech, povětšinou pak kolem 47 000 diváků. Tento počet byl zpravidla nejvyšší v italské lize, nicméně jak bylo zmíněno výš, i San Siro je vlastněné městem a příjmy z vlastních utkání nejsou tak vysoké, jak by mohly být v případě vlastních stadionů. Inter i jeho městský rival AC Milán se dlouhá léta snaží ve spolupráci vybudovat nový stadion, nicméně ochota města Milán zbourat staré San Siro prakticky neexistuje. Obecně lze říci, že italské kluby v této příjmové oblasti nejsou konkurenceschopné v rámci rivalů z ostatních soutěží.

Stejně jako u Juventusu hrají hlavní roli příjmy z vysílacích práv, v závislosti na výsledcích klubu. V sezoně 2009/2010, kdy Inter vybojoval vzácný treble (vítězství v lize, poháru i Lize mistrů) byl klub na vrcholu a odpovídaly tomu i příjmy. Je zajímavé, že i přes vítězství v Lize mistrů došlo k propadu příjmů z komerčních aktivit. Nicméně nepromyšlené investice, špatná

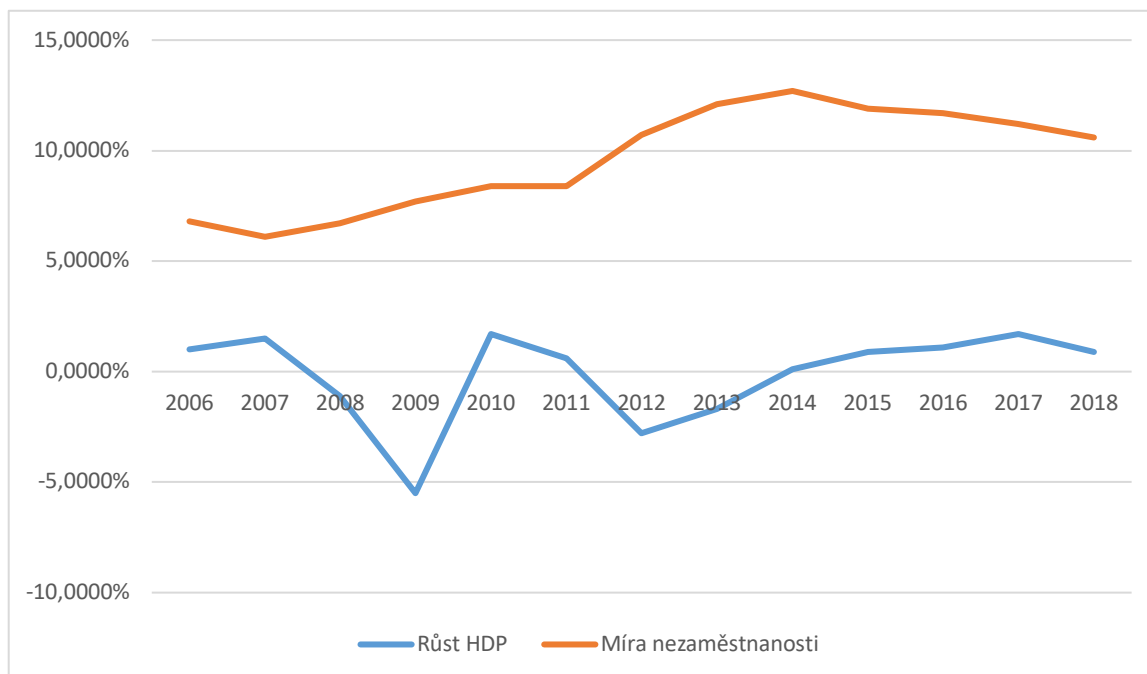
hráčská politika a vzestup konkurentů poslali Inter o několik pater v tabulce dolů, v roce 2012 skončil Inter na šesté pozici (nejnižší umístění od roku 1999), o rok později dokonce na deváté. To vedlo k propadu příjmů prakticky na všech stranách, kromě drobného nárůstu v komerčních aktivitách. I přes to, že klub převzal v roce 2013 nový majitel, růst příjmů se nepodařilo nastartovat. V roce 2015 klubu klesly o 16 % příjmy z komerčních aktivit, pro klub vzhledem k výsledkům není snadné získávat nové partnery, vzhledem k slabým vysílacím právům do zahraničí nejsou kluby z italské ligy zajímavé pro zahraniční sponzory. Inter se hned od následující sezony pokusil tento příjem zvednout a využil pozici známého italského klubu a prostřednictvím letních zápasů v zahraničí posílil tuto stránku ze 45 na 54 milionů eur meziročně. Pro kluby ze z Apeninského poloostrova je i přes to za současné situace nutná účast v Lize mistrů tak, aby pomohla klubům zvednout jejich příjmy. Inter mezi sezonami 1995 a 2011 utrpěl souhrnnou ztrátu více než 1 miliardy euro, což dále znesnadňuje jeho pozici.

2.5.4. Hospodářský cyklus v Itálii ve sledovaném období

Itálie patřila za sledované období ke krizovým zemím. Kromě stále špatných ukazatelů jako je výše veřejného dluhu, se kterým Itálie bojuje prakticky od přijetí společné měny se potýká s nízkým hospodářským růstem, relativně vysokou nezaměstnaností, problémem ve vedení bank, kvůli kterým se země nejednou ocitla na pokraji bankovní krize. Vysoká míra korupce v Itálii také má svůj vliv, především na důvěryhodnost celého systému, příkladem může být vrácení dotace na stavbu dálnice A3 ve výši 471 milionů euro, díky provázanosti procesu na mafiánské struktury. (Johnson, 2016) Pro lepší pochopení problematiky, vzhledem k nízké flexibilitě místní politiky je nutné využít historických údajů. Mezi lety 1946 a 1994 se v Itálii prostrídalo 61 vlád, průměrná vláda v zemi nevydržela ani rok. (Kohout, 2013) Vzhledem k dalším a dalším nefunkčním vládám i během sledovaného období, nemožnosti prosadit reformy ve zkomplikovaném sociálním systému či trhu práce je Itálie často označována jako spouštěč další krize. Je nutné říci, že podle dat z Eurostatu Itálie během krize neměla vysokou produkční mezeru, tzn. pracovalo se u hranice výrobních kapacit, která je vliv nízkých investic do kapitálu v Itálii vzhledem k velikosti ekonomiky velmi nízká. Jak je patrné z grafu č. 15, ani růst HDP či míra nezaměstnanosti nemohou naplňovat optimismem. Itálie je nadále zemí s komplikovanou politickou situací a tak nezřídka volby vyhrávají strany, které slibují nesplnitelné. Posledními proklamovanými kroky bylo na jednu stranu vhodné snížení daní (Itálie má vysokou míru zdanění, malé tempo růstu a malé investice, snížení daní mohlo pomoci nastartovat ekonomickou aktivitu), na druhou stranu snížení věku odchodu do důchodu či zvýšení sociálních transferů, což je vzhledem k poměrně vysoké nezaměstnanosti a vyššímu

věku obyvatel velmi riskantní krok. Italové navíc dlouhodobě navyšují poměr svého veřejného dluhu, v rámci sledovaného období až na 131,4 % k HDP. (Eurostat, 2019)

Graf č. 17: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v Itálii v %, 2006-2016



Zdroj: Eurostat, 2019

Velmi nízký růst je tak doprovázen neprováděním reforem a dalšími turbulencemi na vnitřní politické situaci. Vzhledem ke špatné situaci u italských bank se nedá očekávat oživení, jako v případě Španělska, kterému se podařilo reformovat a například jeho veřejný dluh začal klesat, což zatím v případě Itálie není možné.

2.5.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé italské soutěže a hospodářského cyklu

Jak bylo naznačeno výše, italská soutěž trpí především nízkými investicemi do infrastruktury, nízkou důvěrou sponzorů či menší atraktivitou svého produktu, lze říci, že jde o faktory, které mají co do činění s hospodářskou situací. V rámci korelačního koeficientu nacházíme hodnotu -0,58, tedy nepřímou slabou závislost, při klesání HDP by měly růst příjmy Juventus, osobně se domnívám, že jde spíše o výkyv způsobený sestupem do druhé nejvyšší soutěže a následným návratem, který se potkal s krizovým obdobím a následným růstem Juventus na sportovním poli a poklesem italského HDP v rámci krize eurozóny. Juventus je na hospodářském cyklu nezávislým klubem, podobně jako další italské kluby závisí jeho příjmová stránka na sportovních úspěších a příjmů z vysílacích práv. (příloha č.2)

U Interu Milán vyšel korelační koeficient s hodnotou 0,1, tedy proměnné jsou na sobě nezávislé, což vysvětlují podobně jako v případě Juventus. V případě celé soutěže vyšel

korelační koeficient -0,25, znovu se tedy závislost neprokázala. Italská liga trpí celkovou nižší ekonomickou úrovní země, nikoliv však působením hospodářského cyklu. (příloha č.2)

2.6. Německo a německá Bundesliga

Německý fotbal je nejnavštěvovanějším sportem v Evropě a pozice německé ekonomiky jako táhla evropské ekonomiky pak může vytvářet zajímavé vztahy mezi těmito faktory.

2.6.1. Charakteristika soutěže

Německá Bundesliga je divácky druhou nejpopulárnější světovou ligovou soutěží po americké NFL. Němečtí diváci jsou známí svou vynikající atmosférou na stadionech a zároveň dlouze pěstovanou klubovou kulturou. Soutěž zaujímá třetí místo v pořadí evropského fotbalu dle koeficientů. Nejznámějším klubem je bavorský gigant Bayern Mnichov, druhým vybraným týmem je Schalke 04, známé svou dlouhodobou finanční stabilitou.

Německá Bundesliga má stálý vývoj, od roku 1963, tedy od založení soutěže se nestalo, že by některý klub z prvních dvou profesionálních soutěží čelil insolvenční. Německé týmy, respektive jejich vlastnictví podléhá regulačním mechanismům, které umožňují svazu precizně kontrolovat finanční zdraví svých členů a na základě jeho udělat licence. Tradiční vlastnická struktura klubů byly členské spolky, které rozhodovaly o veškerém dění v klubu a veškerý zisk mohl být spotřebován jen v rámci klubové činnosti. Od roku 1998 se toto pravidlo změnilo, ačkoliv některé kluby, mj. Schalke 04, tohoto systému dále využívají, ale přesto z něj zůstal základ pro další nastavení. Kluby mohou působit jako běžné společnosti, nicméně mateřská společnost (původní členská organizace) v něm musí ovládat 51 %, toto pravidlo je známé jako pravidlo 50+1. Díky tomu německé kluby zůstávají v německých rukou, cizí subjekty nikdy nemohou ovládat většinu. Existují dvě výjimky z tohoto pravidla, kluby VFL Wolfsburg a Bayer Leverkusen jsou 100% dceřinými společnostmi průmyslových gigantů – VW a Bayeru. V roce 2011 bylo schváleno pravidlo, podle něž může sponzor klubu, který v něm stráví víc než 20 let se souhlasem členské základny ovládnout většinu klubu. Nicméně v poslední době probíhá diskuze o změně pravidla 50+1 (hlasovací většina pro členskou organizaci), protože ačkoliv je druhou soutěží fotbalové Evropy, co se příjmů týče, v první dvacítky klubů s největšími příjmy jsou pouze 3 německé. V budoucnu je tedy možné přibližování model směrem k Premier League.

Německé stadiony se staly symbolem bezpečnosti, modernosti i naplněnosti. Ačkoliv výstavbě pomohlo pořádání Mistrovství světa 2006 v Německu, v rámci čehož byly zrekonstruovány stávající stadiony a postaven jeden nový v Mnichově, v Německu dále pokračuje výstavba, v třech letech před MS bylo do provozu uvedeno 4 nové stadiony s prvoligovými nároky a od

té doby do konce sledovaného období dalších 6, což je v rámci Evropy ojedinělé číslo. Z průměrné návštěvnosti 40 779 na začátku sledovaného období došlo k nárůstu na 43 300 diváků, přičemž například stadion v Dortmundu má při své udávané kapacitě 81 365 diváků průměrnou návštěvnost ve výši 81 178. Na začátku sledovaného období, kde se Dortmund potýkal s ekonomickými problémy a v lize skončil sedmý na stadion i tak zavítalo průměrně 72 808 diváků. Na začátku i na konci sledovaného období dvanáct týmu z osmnácti překonalo hranici 30 000 diváků průměrně na zápas. Tato schopnost prodávat svůj produkt a místních trzích dává bundesligovým celkům velkou sílu.

Na trhu televizních práv Bundesliga řešila několik výzev, které se postupem času daří řešit. Když v roce 2002 zkrachovala společnost Kirch Group, která měla proces jejich prodeje na starosti, musel začít německý fotbal hledat novou cestu. V Německu fungovala řada neplacených televizích kanálů a pro placeného televize znamenalo hledání zákazníků velký problém (důvod krachu Kirch group). V poslední letech sledovaného období docházelo k velkému nárůstu placených odběratelů. Bundesliga navíc prodává svá práva i s druhou nejvyšší soutěží, která tak z celkového balíčku dostává až 20 % příjmů. Je zajímavé sledovat rozdělovací klíč oproti Itálii, finance se dělí z 65 % rovným dílem a z 35 % na základě výsledků z posledních pěti sezon. Byť je systém o poznání transparentnější, i zde se najdou kritici, především z řad tradičních týmů s velkou fanouškovskou základnou, které ale nedosahovaly potřebných sportovních úspěchů (Hamburger SV, Werder Brémy či Hertha Berlín). Na konci sledovaného období se proto snažily zvrátit systém rozdělování podle nich modernější cestou, tak aby přibyl k prvním dvěma pilířům systému i pilíř „marketingový“, který by zohledňoval marketingový význam klubu. Německý fotbal není příliš zajímavým produktem pro zahraničí, například v období 2009-2013 prodával domácí práva v hodnotě 385 milionu euro na sezonu, zahraniční pak za 28 milionu euro, v následujícím období 2013-2017 se zvedly domácí příjmy až na 628 miliony euro, zahraniční na stále nízkých 70 milionu euro (10 % hodnoty zahraničních práv v Premier League). Tento trend by měl navíc pokračovat i v dalším období.

Německá ligová soutěž funguje na pevných základech, které jí umožňují stabilní růst i přes národní charakter trhu. Ten je ovšem svojí velikostí a vysokou participací fanoušků a diváků dostatečný pro prozatímní růst. Lze očekávat, že v následujících letech budou přesto muset německé celky hledat partnery v zahraničí tak, aby mohly konkurovat především anglické lize.

2.6.2 Analýza Bayern Mnichov

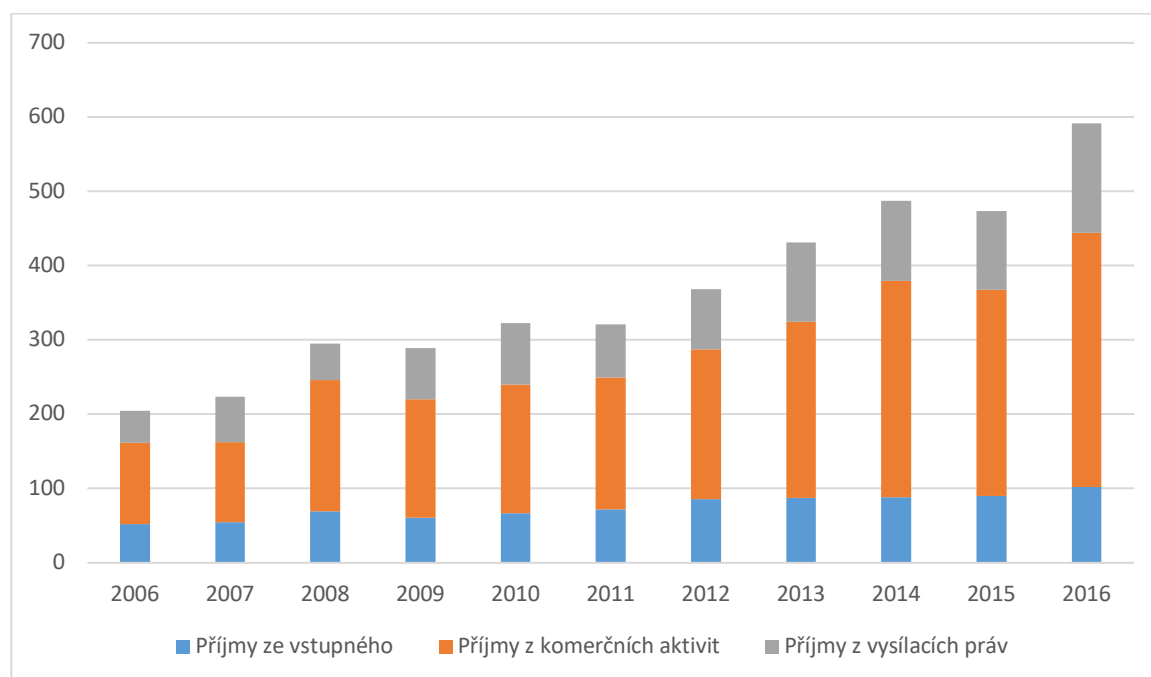
Bayern Mnichov dominuje domácí soutěži tak, jako nikdo jiný v žádné ze sledovaných soutěží. Zvítězil celkem 29x, druhý Norimberk 9x, třetí Dortmund 8x, čtvrté Schalke 04 7x. Lze hovořit

o naprosté nadvládě, která začala v sedmdesátých letech 20. století a od té doby Bayern ovládl většinu sezón (do té doby pouze titul ze sezony 1931/1932, soutěž se hraje od roku 1904, přerušena byla mezi sezonami 1944/1945 a 1946/1947). Ve sledovaném období zvítězil v lize Bayern sedmkrát, jednou zvítězil v Lize mistrů, dvakrát se dostal do jejího finále šestkrát zvítězil v domácím poháru.

Bayern je obrovsky oblíbeným klubem jak po celém Německu, tak v blízkém zahraničí. Oficiální počet klubových členů je 291 000, fankluby sdružují až 391 000 členů, domácí stadion Allianz arena má kapacitu 75 000 diváků a v poslední sledované sezoně byla na utkání vždy vyprodaná, v průběhu sledovaného období tak došlo k nárůstu z průměru 67 588 fanoušků až na 75 000. Oficiální členská organizace vlastní 75 % klubu, tři největší partneři – Audi, Adidas a Allianz vlastní po 8,33 % klubu. Audi za svůj podíl v klubu zaplatilo v roce 2009 90 milionů euro, kterými klub splatil část půjčky na svůj nový stadion (dále se Audi zavázalo do klubu do roku 2020 investovat 200 milionů euro). Bayern je po většinu historie veden svými bývalými hráči, kromě prezidentství ostatní pak zastávají významné pozice v klubu, doplněny jsou o zástupce silných značek, které se taktéž podílejí a chodu klubu – jedná se o značky jako VW, Deutsche telekom, Allianz, Unicredit pak či Adidas. Jedinečnost vedení klubu se projevuje v několika aspektech, Bayern působí jako dokonalé spojení evropského a severoamerického modelu, jelikož sportovní úspěchy jsou doprovázeny vysokou ziskovostí. Na konci sledovaného období klub zakončil již 24. sezonu v řadě se ziskem, který navíc v průběhu času stále rostl. Ze sezony 2005/2006 a zisku 4,8 milionu euro zakončil sezonu 2015/2016 se ziskem 33 miliony euro. (FC Bayern Mnichov, 2019) Co se týče ohodnocení značky Bayern Mnichov, v průběhu sledovaného období se Bayern střídal ve vedení s Real Madrid a Manchesterem United, při většinové orientaci pouze na německý trh. (Deloitte, 2016)

Struktura příjmů Bayernu Mnichov odpovídá jinému modelu oproti zatím analyzovaným klubům (graf č. 18).

Graf č. 18: Struktura příjmů FC Bayern Mnichov v milionech eur, 2006-2016



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Bayern je díky své vlastnické struktuře a německé popularitě obrovsky silnou značkou pro německé sponzory (Bayern působí na největší vnitrozemském trhu ze sledovaných zemí), kteří se s ním velmi často spojují, struktura příjmů je tedy většinou tvořena až z 50-60% právě příjmy z komerčních aktivit. Od roku 2008 tato částka navíc nebývale rostla, klub v roce 2007 zakoupil druhou polovinu svého stadionu od druholigového Mnichov 1860, kterému následně stadion pronajímá na jeho zápasy. Na začátku sledovaného období měl Bayern pouze nízké příjmy z vysílacích práv, to se ovšem postupem času měnilo, tak jak byly vyjednávány stále vyšší práva a Bayern dosahoval výborných sportovních výsledků, nicméně i v jeho případě ve věci vysílacích práv má obrovský podíl účinkování v Lize mistrů. I přes zvyšování tohoto podílu byla tato složka příjmů poslední mezi deseti kluby s nejvyššími příjmy v Evropě. Velký vliv na tom měl především vliv nižšího počtu diváků placených televizních stanic s ohledem na konkurenční země.

Klub po neúspěšné sezoně 2007/2008 nakoupil řadu světových hráčů, a tak přesto, že se nekvalifikoval do pohárové Evropy a příjmy z vysílacích práv se propadly, na ostatních stránkách dokázal své příjmy nadále zvyšovat. Obrovský význam komerčních aktivit je nutné demonstrovat pomocí příkladu, pokud by v roce 2009 klub měl příjem pouze z komerčních aktivit, byl by to 11. klub s nejvyšším příjmem v Evropě. V tom samém roce, po druhém místě v domácí soutěži klub dokázal vyjednat nejdražší sponzorství na dresech v celé Evropě, vylepšený kontakt s Deutsche telekom měl hodnotu 30 milionů euro za sezonu. Bayern

v průběhu času dokázal vytěžit stále více z příjmů ze vstupného, především díky vysoké poptávce si mohl dovolit zvýšit cenu vstupenek i ostatních služeb na stadionu. Rok 2013 byl pro Bayern přelomovým, jednak vyhrál treble – domácí ligu, pohár a Ligy mistrů (navíc po sezoně, kdy ve všech těchto soutěžích skončil druhý), což mu pomohlo navýšit příjmy prostřednictvím stávajících partnerů, jednak pak bylo rozhodnuto o strategii, která měla pomoci Bayernu proniknout na mezinárodní trhy. Právě v roce 2013 otevřel Bayern své kanceláře v New Yorku a Číně a stal se prvním německým celkem, který se snažil tímto způsobem a cestováním po zmíněných zemích v rámci letní přípravy ještě zvýšit marketingovou hodnotu své značky. Bayern prodal v roce 2014 více svých dresů než všechny ostatní německé celky dohromady. Marketingová činnost Bayernu je na vysoké úrovni, o čemž vypovídá i pořádání letního Audi cupu na svém stadionu každé dva roky, které klubu mělo pomoci se zvýšením příjmů ze vstupného a tato strategie byla znovu velmi úspěšná, lákání celků jako Real Madrid, AC Milan či Manchester City je pro fanoušky z celého světa zajímavé.

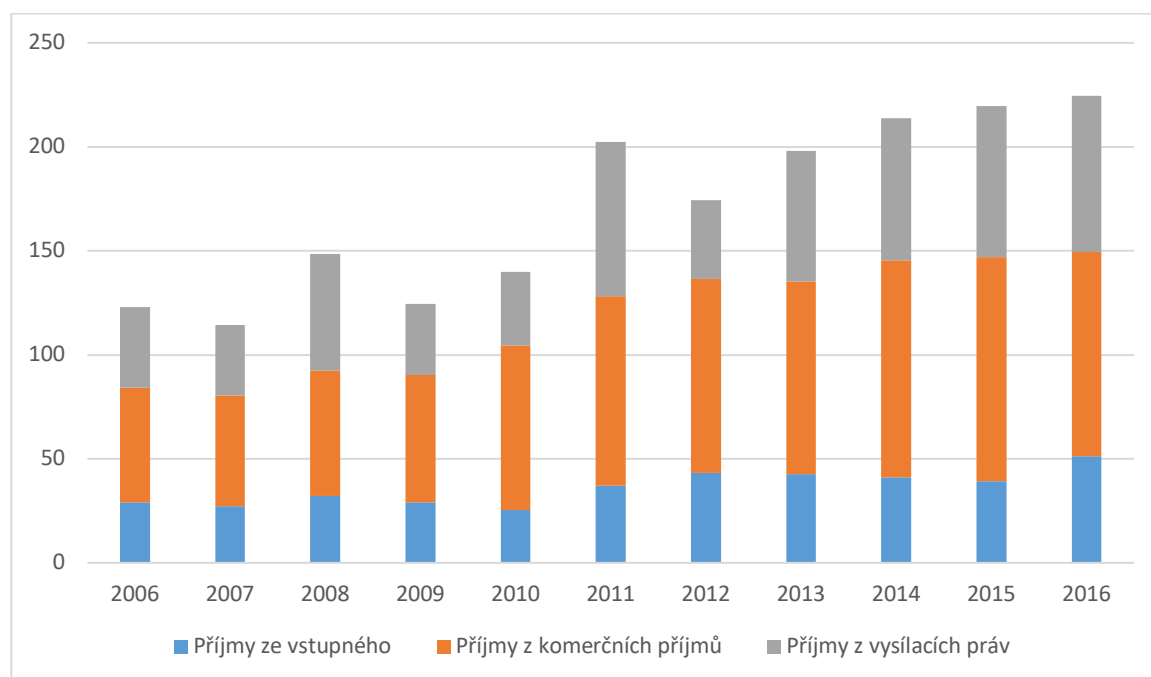
Některé z bundesligových klubů volají po rovnějším rozdělení financí, nicméně struktura příjmů, kterou Bayern dokázal vybudovat napovídá, že sesadit ho z trůnu je v blízké době nejspíš nemožné. (Deloitte, 2017)

2.6.3. Analýza Schalke 04

Klub z Gelsenkirchenu je ve výčtu zařazen, protože je příkladem vedení k vysokým příjmům, přestože nejsou doprovázeny odpovídajícími sportovními úspěchy. Schalke za sledované období nikdy nevyhrálo německý titul, nejlépe skončilo dvakrát druhé, ale také skončilo desáté či čtrnácté a strachovalo se o sestup do nižší soutěže. Do Ligy mistrů se klub kvalifikoval 6x, jednou postoupil do semifinále a jednou vyhrál německý pohár. Přes tyto výsledky příjmy zůstaly mezi světovou špičkou. Schalke je také klub vlastněný členským spolkem, podobně jako Bayern má zajímavou sponzorskou strukturu jako například ruský gigant Gazprom, Hisense, BMW, Adidas či Veltins. Členská struktura Schalke 04 s počtem 155 000 členů z něj dělá druhý nejpočetnější klub v Německu a čtvrtý na světě. Zajímavostí je stanovování ceny členských příspěvků, u Schalke mohou přispívat již děti do 6 let věku, poměrnou částí 3 eura za rok, dospělí mezi 30-60 lety platí 50 euro ročně, starší 60 let 35 euro). Schalke je klubem s rozmanitou členskou základnou, samotný Gelsenkirchen má jen 260 tisíc obyvatel, nicméně klub je oblíbený i v blízkém Essenu, Oberhausenu či Herne. (Deloitte, 2015)

Strukturu příjmů rozebírá graf č. 19. Je zřejmé, že silné německé kluby mají oporu především v dlouhodobých sponzorských vazbách, které dokáží v čase nadále vylepšovat.

Graf č. 19: Struktura příjmů Schalke 04, v milionech euro, 2006-2016



Zdroj: Deloitte, vlastní zpracování

Je zcela zřejmé, že Schalke nedosahuje ekonomické výkonnosti Bayernu, což je dáno mnoha faktory, tím nejdůležitějším je popularita Bayernu v rámci Německa, jeho sportovní úspěch, zachycení světových marketingových trendů a sponzorská struktura. Přesto lze i u Schalke vysledovat některé zajímavé prvky, příjmy z komerčních aktivit tvoří hlavní část příjmů, kromě sponzorských smluv totiž Schalke uzavřelo výhodnou smlouvu o spolupráci s agenturou Infront Germany, s jejíž pomocí na svém stadionu hostí spoustu dalších sportovních akcí (biatlon, box, lední hokej) či koncertů. Schalke je pochopitelně ve struktuře svých příjmů závislé na sportovních úspěších a to zejména ve vysílacích právech, proto v roce 2011 můžeme vidět jejich významný poměr – klub se kvalifikoval do semifinále Ligy mistrů. Tato sezona navíc pomohla klubu skončit sezonu se ziskem ve výši 1,2 milionu euro, sezonu předtím se ale klub potýkal se ztrátou ve výši 16,8 milionu euro (na tomto místě je vhodné uvést, že dluhy klubu dosahovaly výše 155 milionů euro). (Deloitte, 2012)

Ačkoliv nedosahuje popularity Bayernu, klub se stal prvním německým klubem, který přizpůsoboval svůj marketingový obsah na sociálních sítích pro jednotlivé země a spolu s Bayernem se stal průkopníkem marketingu na východoasijských trzích.

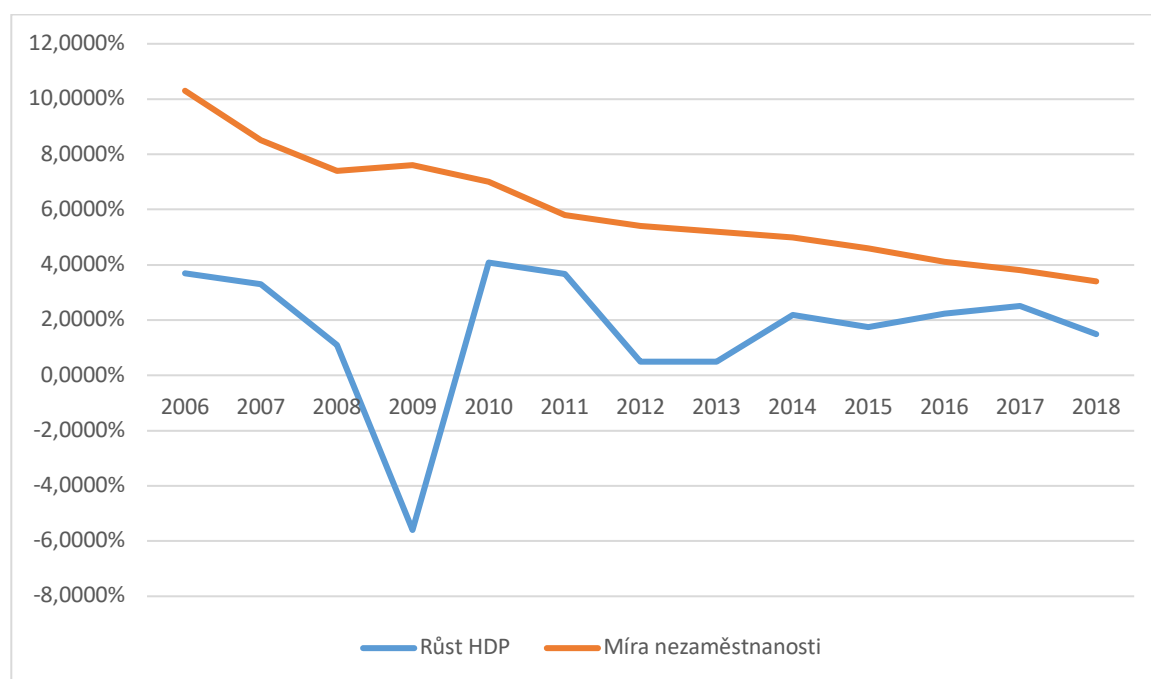
Je možné vysledovat i další trend, ve kterém Bayern dokáže využívat své velikosti. Přestože má Schalke moderní stadion s roku 2001, Veltins arenu s kapacitou 62 271 diváků, který se daří plnit, příjem na utkání byl 1,4 milionu euro v sezoně 2010/2011, při nejsilnějším tažení klubu za sledované období, oproti tomu Bayern dokázal za utkání vygenerovat 3,1 milionu euro.

Schalke je příkladem klubu, který díky své historické hodnotě, sponzorským vztahům a silné fanouškovské základně dokáže být konkurenceschopné v i rámci Evropy, nicméně je velkou výzvou otevřít se úspěšněji novým zahraničním trhů a pokusit se spolu s celou německou ligou lépe prodávat vysílací práva, jen to může být cesta k dalšímu růstu.

5.6.4. Hospodářský cyklus v Německu ve sledovaném období

Německá ekonomika je tažnou silou eurozóny i Evropské unie. Německo v pozici nejsilnější exportní ekonomika pocítilo velmi silně začátek hospodářskou krizi a muselo se potýkat s recesí, na kterou nebylo po desetiletí zvyklé. Propad ekonomiky byl razantní a trval až do poloviny roku 2009, pak ovšem následovalo rychlé oživení (graf č.20).

Graf č. 20: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v Německu v %, 2006-2016



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Jak je z grafu zřejmé, německá ekonomika začala po krizi rychle růst, především vlivem silného exportu do východní Asie, časem došlo k oživení domácí poptávky a země se tak narychlo vrátila na předkrizové ukazatele. Země vsadila na rozpočtové stimulační programy, které zvyšovaly veřejnou spotřebu. Nicméně je třeba zmínit, že při krizi eurozóny, kdy se hovořilo o záchraně z Německa ukazatele opět poklesly a k mírnému oživení došlo až ke konci sledovaného období. Tento pokles byl krátkodobě způsoben nižší poptávkou od evropských partnerů, především z důvodu krize měny. Po hospodářské krizi došlo i v případě Německa k nárůstu veřejného dluhu k HDP až k 81,8 % v roce 2010, nicméně na konci sledovaného období se dluh snížil na 68,5 %. Propojení německé ekonomiky s eurozónou je evidentní, při

růstových signálech ostatních členů německá ekonomika mohla růst razantněji, vzhledem ke svému exportnímu charakteru. Tento charakter je opravdu silný, jelikož Německo v roce 2013 vyváželo přes 50 % HDP, s kladnou obchodní bilancí. Síla zdejší ekonomiky je tedy obrovská, pokud k tomu přidáme domácí poptávku, jež často staví na domácích zdrojích, můžeme hovořit o nejsilnější evropské ekonomice. Na konci sledovaného období vzrostly zakázky německých průmyslových podniků až od 1,9 %, což mělo naznačovat další růst německého průmyslu, potažmo celého hospodářství.

2.6.5. Vztahy rozpočtů klubů, celé německé soutěže a hospodářského cyklu

Korelační analýza vztahu HDP a rozpočtů klubů z celé německé soutěže vyšla s koeficientem 0,08, což znamená, že kluby v Německu byly na hospodářském cyklu nezávislé. Lze hovořit především o silné závislosti rozpočtů na rostoucím podílu vysílacích práv, než na jiných faktorech.

V případě Bayernu Mnichov vyšel korelační koeficient 0,16, znovu tedy závislost nenacházíme, což je vzhledem k propojení Bayernu s německými největšími firmami zajímavé. Pro tyto značky je ovšem Bayern dlouhodobou marketingovou jistotou, a proto jejich dohody s tímto klubem rostou velmi dynamicky. (příloha č.2)

V případě Schalke je výsledek korelačního koeficient 0,54, nelze hovořit o silné závislosti, příjmy Schalke byly nejvyšší v roce 2011, ale byly zapříčiněny sportovními výsledky, nikoliv oživením německé ekonomiky, můžeme tedy hovořit především o silné závislosti na příjmech z vysílacích práv a sportovních výsledcích. (příloha č.2)

2.7. Specifika českého prostředí

Česká nejvyšší soutěž je z celoevropského hlediska je soutěží pouze s okrajovým zájmem, trh je velmi malý, podíl vysílacích práv i příjmů ze vstupného je vzhledem k nízkému diváckému zájmu jen velmi omezený a ochota jednotlivých klubů sdílet informace o svém rozpočtu je snad ještě nižší. Na žádosti o zveřejnění příjmů reagovala FC Viktora Plzeň zamítavě s vysvětlením, že se jedná o příliš citlivá data a AC Sparta Praha odkázala na své výroční zprávy, kde ovšem jednotlivé složky nejsou zcela jasné a bylo tak nutné je na základě mediálních informací ještě zpřesňovat. Z tohoto důvodu byla provedena pouze korelační analýza poměru českého HDP k příjmům fotbalové Sparty za roky 2012-2016, tedy druhou část sledovaného období. Výsledek korelačního koeficientu je 0,067, nicméně na základě tak malého vzorku dat nelze soudit, zda je skutečně závislost na hospodářském cyklu tak nízká. (příloha č.3) Příjmy Sparty, ve sledovaném období druhého nejsilnější českého zástupce dosahuje oproti velkým evropským celkům pouze marginálních hodnot, v roce 2016 činily 10,74 milionu euro. Nicméně pro

doplnění informací, české celky, jelikož mají nepoměrně nižší příjmy (i výdaje) než jejich západoevropští soupeřníci, jsou závislé především na prodeji hráčů a sportovních výsledcích, tedy proměnných, se kterými tato práce nepočítá.

2.8. Komparace jednotlivých soutěží a klubů, vztah k hospodářskému cyklu a televizním právům

Na základě výše uvedených dat je možné nalézat některá specifika mezi jednotlivými soutěžemi a mezi jednotlivými kluby. Na začátku této kapitoly je nutné zmínit, že ačkoliv je z výsledků zřejmé, že příjmy top fotbalových klubů Evropy nejsou závislé na hospodářském cyklu, je naprosto neoddiskutovatelné, že jsou z velké části ovlivňovány historickým, politickými i hospodářskými faktory své země. Zároveň je zjevné, že kluby v Evropě se chovají podle evropského modelu sportovních klubů, primárním je užitková funkce v podobě sportovních úspěchů, zisková stránka je mnohdy na druhé kolejí. Přesto nalezneme příklady jako v podobě Bayernu Mnichov, který je dlouhodobě ziskový, a představuje tak spojení mezi severoamerickým a evropským modelem. Je nutné připomenout, že zbytek klubů operoval často se ztrátami, v určitých obdobích vysokými, především u italského Interu se můžeme bavit až o nebezpečné struktuře dluhu.

Otevřenost anglické Premier League z ní dokázala vybudovat jak nejpobulárnější světovou soutěž, tak obrovské lákadlo pro zahraniční kapitál, pouze pět klubů z Premier League je 100% vlastněno domácím kapitálem. Oproti tomu Bundesliga se svým systémem členských organizací jež vlastní kluby vytváří protipól tomuto systému. Zde ovšem dochází k diskuzím a snahám o zachování jedinečnosti, ale přesto otevření se světu podobně jako to dokázali v Anglii. Italská liga sice láká investory, její prestiž nyní není tak vysoká, proto kluby nerealizují větší příjmy, ani investice (a většina týmů vykazuje ztráty). Španělská liga je tažena především dvěma kluby, těm se ale po stránce příjmové daří táhnout kolektivní vyjednávání vysílacích práv, proto začínají po změně systému v roce 2016 profitovat i další kluby a vracet se tak na evropskou špičku na příjmové stránce.

Vztah k hospodářskému cyklu se u uvedených týmů nepodařilo odhalit, autor práce soudí, že povětšinou je důvodem globální charakter vybraných týmů a soutěží, které strukturou příjmů, vlastnickou strukturou či příjmy z televizních práv fungují velmi nezávisle. Lze soudit, že fotbal jako takový nemá přímého konkurenta v celosvětové oblíbenosti, nelze ho substituovat jiným sportem, naopak jeho oblíbenost v rámci světa v absolutních číslech nadále roste. Toto je jedním z hlavních východisek pro produkt, jež nejoblíbenější fotbalové kluby nabízejí. Prostřednictvím přivádění nových hráčů či sportovních výsledků se snaží ovládnout co největší

část trhu tak, aby přilákaly další výhodné sponzorské smlouvy a mohli fungovat nezávisle, vítězit a získávat tak slávu sobě, sponzorům a neposlední řadě fanouškům. Je zajímavé, že fanouškovský pohled, především v Německu a Španělsku má prostřednictvím členského vlastnictví klubů obrovskou váhu a společenskou prestiž.

Korelační koeficienty pro jednotlivé soutěže i kluby neprokázaly závislost mezi růstem HDP a růstem příjmů fotbalových klubů, naopak silnou závislost má pochopitelně vliv růstu podílu vysílacích práv na růst příjmů. U žádného z klubů tento koeficient neklesl pod 0,9, značíc velmi silný vztah mezi těmito proměnnými. Je důležité připustit, že fotbalový byznys je prozatím praktickým perpetuum mobile, kdy kluby nevyčerpaly potenciály svých trhů, a tak autor předpokládá další a silný růst příjmů klubů, nehledě na hospodářské situaci země, ve které kluby působí. Další působení globalizačního procesu může naopak nahrávat nejsilnějším klubům. Už nyní je v diskuzi tzv. Superligy, ve které by působily finančně nejsilnější kluby Evropy a která by časem mohla nahradit nejprestižnější soutěž v podobě Ligy mistrů.

Závěr

Prakticky nekonečný růst fotbalového odvětví nepřestává překvapovat laickou veřejnost, pro kterou je často nepochopitelné, jak obrovské částky se v tomto sportovním segmentu vynakládají jak na platy hráčů, tak na jejich přestupy. Lze konstatovat, že vzhledem k růstu příjmů fotbalových klubů je důležité analyzovat, jakým způsobem k tomuto růstu dochází, na kterých proměnných je závislý, jakými pravidly se řídí a jakým způsobem z něj může profitovat i národní hospodářství zemí, ve kterých se tyto jednotlivé kluby nacházejí. (potvrzení hypotézy, aktuálnost tématu ne do závěru, spíš zajímavé téma) Aktuálnost tématu spatřuji ve velké dynamice růstu příjmů ve sledovaném období, který z těchto evropských celků udělal prakticky nejúspěšnější sportovní kluby na planetě. Věcí další, širší, diskuze je potom specifikum evropského prostředí, ve kterém pro kluby často není nejdůležitějším cílem získávat a jejich majitelé sázejí vše pouze na maximalizaci užitku v podobě sportovních úspěchů. Toto neekonomické chování se snaží snížit organizace UEFA, přesto nelze říci, že by se v dohledné době na tomto poli něco mohlo změnit. Zkoumání vlivu hospodářského cyklu na rozpočty fotbalových klubů považuje autor za aktuální i v rámci mediálního varování před další hospodářskou krizí. Je důležité zjistit, zdali kluby dokáží svůj produkt ochránit před těmito ekonomickými výkyvy. Pro autora samotného bylo zpracování tématu velmi přínosné, vzhledem k celoživotnímu vztahu ke kopané bylo možné dohledat spoustu přístupů k tvorbě jeho produktu a prodávání ho fotbalovým fanouškům po celém světě. Především z pohledu opravdu robustní struktury příjmů západoevropských klubů je tento model velmi zajímavý a vhodný k dalšímu studiu, nicméně pro českou realitu je vzhledem k velikosti trhů a zajímavosti celků nevhodný.

V teoretické části práce autor našel důležitá vodítka v teorii firmy, především v alternativních cílech firmy, které jsou charakteristické pro celky v evropském prostředí, neoklasická teorie firmy je obecným koncept, kterým by spíše šel charakterizovat severoamerický sportovní model. V další části autor hledal specifika sportovních firem, vliv konkurence na sportovní prostředí a tyto východiska následně srovnával s evropskými kluby a severoamerickými kluby. Vzhledem k užitkové funkci, užívané v evropském prostředí bylo možné odlišit strukturu jejich fungování od severoamerického a dále tak pracovat především s tímto modelem. Vliv konkurence byl dále propojen s prací v části o jednotlivých sportovních soutěžích, především ve snaze o vyrovnanost u anglické Premier League, která prostřednictvím této zábavnosti dokáže stále zvyšovat své příjmy. Teoretické postupy se shodují s praktickou částí i v otázce financování sportu, vzhledem k vybraným klubům odpovídá nejlépe Andreffův model MMMMG, který odpovídá současné globalizaci evropského sportu. Proto se bylo možné nad

příjmy klubů zamýšlet především z této strany, kde je jasný vliv nových médií, vysílání a diferenciací příjmů. V poslední teoretické části autor diskutoval co nejrobustněji hospodářský cyklus tak, aby našel přístupy, které by bylo možné aplikovat na evropské hospodářství vzhledem k hospodářským výkyvům, které evropské prostředí potkaly ve sledovaném období. V realitě je možné sledovat především kombinaci faktorů ovlivňující ekonomické výkyvy, stejně jako fakt, že se autor nemůže přiklánět přímo k žádné z teorií a cyklus tedy pro potřeby práce nalézá především na základě souběžných indikátorů ekonomiky.

V praktické části autor nejprve očekával zhodnocení struktury výdajů jednotlivých klubů, dále pro širší aplikaci použil i celkové příjmy jednotlivých soutěží a hledal souvztažnosti důležité k jejich další interpretaci. Vzhledem k dobré dostupnosti dat mezi jednotlivými kluby jako v rámci analýz Deloitte, tak výročních zpráv jednotlivých klubů, bylo dosaženo cíle sjednocení dat pro jejich následné porovnání. Taktéž u jednotlivých lig bylo možné nalézt agregátní hodnoty. Díky dostupnosti souběžných indikátorů hospodářského cyklu na Eurostatu a World bank bylo možno následně korelovat zjištěné hodnoty a podložit tak analýzu jednotlivých klubů ještě o jednotlivé korelační koeficienty. Na základě výsledků analýzy příjmů jednotlivých klubů a korelačních koeficientů tak bylo možné potvrdit hypotézu, podle které jsou nejúspěšnější evropské kluby na hospodářském cyklu nezávislé. Kluby se v závislosti na neustálém zvyšování příjmů snaží především o pronikání na další trhy, o zatraktivňování svého produktu mezi jednotlivými soutěžemi tak, aby dosáhly na co největší cenu za vysílací práva a v zemích, kde to je možné, se snaží investovat do klubové infrastruktury tak, aby dokázaly co nejvíce diverzifikovat své příjmy a stát se poměrně nezávislými na jednotlivých složkách. U každé ze zemí je možné identifikovat specifika, klady a zápory jejich přístupu. Lze však konstatovat, že se jednotlivé soutěže snaží od sebe vzájemně učit a implementovat do svých strategických rozhodnutí příklady, které v jiných zemích fungují. Anglické prostředí jako první dokázalo využít konceptu domácí oblíbenosti sportu a zdařilo ho začalo vyvážet do zahraničí. Proto má anglická liga nejvýznamnější ekonomickou výkonnost, přestože sportovně je zatím silnější liga španělská. Anglickou soutěž lze obdivovat pro její otevřenost, díky které je možné získávat řadu prostředků po celé planetě a vzhledem k vyrovnanosti tamní soutěže dokáže dál zvyšovat její atraktivnost, kluby mají proto podle autorova názoru nejlepší příjmovou strukturu, která umožní i nadále odolávat působení ekonomického cyklu. Jinak by tomu mohlo být v případě německých klubů, u nichž většinu příjmů tvoří příjmy z komerčních aktivit (sponzoři pocházejí především z Německa), v případě propadu určitých odvětví by mohlo docházet k výkyvům sponzorských dohod. Nicméně vzhledem k vlastnické struktuře, zajímavosti fotbalových klubů pro sponzorské aktivity a obrovský trh není možné předpokládat výraznější změnu ani při

ekonomických výkyvech v Německu. Tamní kluby navíc zdařile pronikají především do východní Asie a zvětšují tak svůj potenciální trh. Odlišnou situaci nalézáme v Itálii, kde kluby bojují s nízkou atraktivitou svého produktu směrem do zahraničí a jsou tak taženy především domácí poptávkou. Nelze však očekávat její propad, jelikož fotbal je v Itálii produkt bez jakéhokoliv blízkého substitutu. Španělský fotbal pak díky své tažné dvojici (Real Madrid, FC Barcelona) dokáže vzhledem k měnící se struktuře navyšovat své příjmy. Kluby tedy, ačkoliv mají v závislosti na zemi jiné struktury, dokázaly najít cesty vedoucí k dalšímu zvyšování příjmů a před všemi těmito soutěžemi leží ještě nevyužitý potenciál, který mohou přetavit v další zvyšování příjmů.

Autor považuje za velmi negativní výstup práce především nedostupnost dat z českého prostředí, kdy jednotlivé kluby tato data zveřejňují velmi neochotně a často je jedinou možností sledování mediálních zpráv. Fotbal je v České republice oblíbeným sportem, který trpí především naprostou netransparentností vůči veřejnosti a tato chybějící dílčí data mu jistě na důvěře nepřidávají. Vzhledem k otevřenosti nepoměrně větších zahraničních subjektů autora zaráží tato nedostupnost dat. Cíl práce se podařilo splnit, příjmy vybraných fotbalových klubů nevykazují závislosti na průběhu hospodářského cyklu, lze tedy konstatovat, že se hypotéza práce potvrdila. Závislost mezi hospodářským cyklem a příjmy je nízká nebo žádná.. Analýzu zahraniční části pak autor považuje za silnou, jelikož se podařilo na více případech potvrdit hypotézu.

Seznam tabulek a grafů

Grafy:

Graf č. 1: Struktura financování sportovních klubů v ČR v roce 2011, vícezdrojové financování	23
Graf č. 2: Porovnání výdajů na sport na obyvatele v eurech na obyvatele, 2009	24
Graf č. 3: Růst HDP v % v EU-28, 2006-2016	29
Graf č. 4: Míra nezaměstnanosti v EU-28 v %, 2006-2016	30
Graf č. 5: Nárůst cen televizních práv v Premier League v milionech euro, 2004-2019	32
Graf č. 6: Příjmy klubů v Premier League, v milionech euro, 2006-2016	33
Graf č. 7: Příjmy Manchesteru United v milionech euro, 2006-2016	34
Graf č. 8: Struktura příjmů Chelsea FC, 2006-2016 v milionech euro	36
Graf č. 9: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v procentech, Velká Británie, 2006-2016	38
Graf č. 10: Vývoj příjmů klubů z La Ligy, 2006-2016, v milionech euro	40
Graf č. 11: Struktura příjmů Realu Madrid, 2006-2016 v milionech euro	42
Graf č. 12: Struktura příjmů FC Barcelona, 2006-2016, v milionech euro	44
Graf č. 13: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v % ve Španělsku, 2006-2016	46
Graf č. 14: Vývoj příjmů klubů ze Serie A, 2006-2016, v milionech euro	49
Graf č. 15: Struktura příjmů Juventus Turín, v milionech euro, 2006-2016	50
Graf č. 16: Struktura příjmů Interu Milán, v milionech euro, 2006-2016	52
Graf č. 17: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v Itálii v %, 2006-2016	54
Graf č. 18: Struktura příjmů FC Bayern Mnichov v milionech eur, 2006-2016	58
Graf č. 19: Struktura příjmů Schalke 04, v milionech euro, 2006-2016	60
Graf č. 20: Růst HDP a míra nezaměstnanosti v Německu v %, 2006-2016	61

Tabulky:

Tabulka č. 1: Procentuální podíl výdajů na sport k HDP, 2017	24
--	----

Tabulka č. 2: Srovnání ukazatelů ve vybraných soutěžích, sezona 2014/2015, příjmy klubu v milionech euro.....	31
--	----

Seznam literatury

ANDREFF, Wladimir., SZYMANSKI, Stefan: Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing Limited, 2006, ISBN 1-84376-608-6

ANDREFF, Wladimir a STAUDOHAR, Paul. 2000. The Evolving European Model of Professional Sports Finance. In. Journal of Sports Economics. Vol. 1. No. 3, August 2000

BARAJAS, A. a kol.: Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?, University of Vigo, 2005. Dostupné z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/3234/1/MPRA_paper_3234.pdf.

BARROS, Carlos Pestana, Muradali IBRAHÍMO a Stefan SZYMANSKI. 2000. *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports*. Northampton, MA: E. Elgar, c2002. ISBN 1-84064-947-X.

BATTLE, Richard, Alexander THORPE, Chris HANSON, Tim BRIDGE, Caspar SCHMICK a Richard TAYLOR. *Football money league 2012* [online]. 2012 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2012.pdf>

Bílá kniha o sportu, Komise Evropských společenství, Brusel, 2007 [online], Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/TVS/2008/Bila_kniha_sport_cze.pdf

BOSSHARDT, Alex, Alexander THORPE, Chris HANSON, Timothy BRIDGE, Caspar SCHMICK a Chris STENSON. *Football money league 2013* [online]. 2013 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2013.pdf>

BOSSHARDT, Alex, Alexander THORPE, Chris HANSON, Timothy BRIDGE, Caspar SCHMICK, Chris STENSON, James SAVAGE a Richard BATTLE. *Football money league 2014* [online]. 2014 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2014.pdf>

BOSSHARDT, Alex, Alexander THORPE, Chris HANSON, Caspar SCHMICK, Chris STENSON, Matthew GREEN a SAVAGE, James. *Football money league 2015* [online]. 2015 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-football-money-league-2015.pdf>

CROSSAN, Kenny. 2014. The Theory of the Firm and Alternative Theories of Firm Behaviour: A Critique. *International Journal of Applied Institutional Governance* [online]. 2014, 1(1), 1-13 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <http://www.managementjournals.com/journals/ig/vol1/21-1-1-2.pdf>

CZESANÝ, Slavoj. Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza. 638. publikace. Linde nakladatelství. Praha, a.s., 2006. 199 s. ISBN 80-7201-576-1.

ČIHÁK, Jiří. Návštěvy na fotbale v Evropě: Česko v průměru, východ i Balkán pozadu. *IDnes* [online]. 2017 [cit. 2019-08-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/zahranici/navstevy-fotbal-evropa.A171031_140429_fot_zahranici_jic

DIETL, Helmut a DUSCHL Tobias. The Organization of Professional Sports Leagues: A Comparison of European and North-American Leagues from the Perspective of Platform Organization. Zürich, 2009. Working paper. University of Zurich. [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: www.isu.uzh.ch/static/ISU_WPS/119_ISU_full.pdf

GDP growth (annual %) [online]. Eurostat, 2019 [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

HANSON, Chris, Christopher WINN, Sam BOOR a Matthew GREEN. *Football money league 2017* [online]. 2017 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-consumer-business-sport-football-money-league-2017.pdf>

HOLMAN, Robert. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2005, 539 s. ISBN 8071793809.

CHANAVA, Nicolas, Michel DESBORDES a Nicolas LORGNIER. *Routledge Handbook of Football Marketing*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 9781315267203.

CHWASCZC, Ondřej a PĚTIVLAS, Tomáš. Ekonomika ve sportu – Maximalizace zisku v rámci profesionálních sportovních lig Severní Ameriky. *Studia Sportiva* [online]. 2011, 2011/5(1), 133-142 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/studiasportiva/article/viewFile/7338/7012>

JOHNSON, Alex. The eternally unfinished highway. *Transparency international* [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.transparencyinternational.eu/2016/02/the-eternally-unfinished-highway/>

KADEŘÁBKOVÁ, Anna a ŽDÁREK, Václav. 2010 Makroekonomická analýza - magisterský kurz (studijní text VŠEM). Praha: VŠEM 2010, s. 472. ISBN 978-80-86730-59-2

KOHOUT, Pavel. K italským volbám. [Www.pavel-kohout.cz](http://www.pavel-kohout.cz) [online]. 2013 [cit. 2019-08-08]. Dostupné z: <http://www.pavel-kohout.cz/clanky/k-italskym-volbam>

KOHOUT, Pavel. Britský ekonomický boom: logický a tvrdě zasloužený. *Lidovky* [online]. 2014 [cit. 2019-08-08]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/tema/britsky-ekonomicky-boom-logicky-a-tvrde-zaslouzeny.A140609_140718_pozice-tema_paja

Koncepce státní podpory sportu v České republice, MŠMT ČR, Praha, 2011, [online] Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/15050_1_1/

Koncepce podpory sportu v České republice 2016-2025, MŠMT ČR, Praha, 2016, [online] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>

LESTER, Richard. 1946. Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems. *The American Economic Review* [online]. 1946, 1946, 36(1), 63-82 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/1802256>

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. Profesionál. ISBN 80-7169-891-1.

NOVOTNÝ, Jiří. 2006. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1144-4.

PARKES, Rich a Austin HOULIHAN. *Football money league 2006* [online]. 2006 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2006.pdf>

PARKES, Rich, Austin HOULIHAN, Ingles GRANT a Martyn HAWKINS. *Football money league 2007* [online]. 2007 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2007.pdf>

PARKES, Rich, Austin HOULIHAN, Ingles GRANT, Martyn HAWKINS a Amelia ASHTON-JONES. *Football money league 2008* [online]. 2008 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2008.pdf>

PARKES, Rich, Austin HOULIHAN, Simon HEARNE, Martyn HAWKINS, Amelia ASHTON-JONES a Caspar SCHMICK. *Football money league 2009* [online]. 2009 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2009.pdf>

PARKES, Rich, Austin HOULIHAN, Simon HEARNE, Martyn HAWKINS, Caspar SCHMICK a BULL, Adam. *Football money league 2010* [online]. 2010 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2010.pdf>

PARKES, Rich, Alexander THORPE, Simon HEARNE, Martyn HAWKINS, Caspar SCHMICK a Adam BULL. *Football money league 2011* [online]. 2011 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2011.pdf>

PAVLÍK, Marek. 2013. Kolik peněz z veřejných prostředků jde vlastně na sport?. *Studia Sportiva* [online]. 2013/1, 63-71 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/studiasportiva/article/download/7416/6919>

POŠTA, Vít. 2006. *Alternativní teorie firmy ve vazbě na vybrané aspekty kapitálového trhu*. Praha, 2006. Dizertační. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Pavel Sirůček, Ph.D.

RUSMICHOVÁ, Lada., SOUKUP, Jindřich. a kol., Makroekonomie – základní kurs. Vydání 5 – dotisk. Melandrium, 2003. 167 s. ISBN 80-86175-24-3.

SIMON, Herbert. 1959. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review* [online]. 49(3), s. 253-283. [cit. 2019-07-31] Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1809901>

SKÁLA, Marek. 2010. *Problémy současné teorie firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 129 s. ISBN 978-80-7372-643-0.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*: 19. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2013. XXIV, 715 s. ISBN 978-80-205-0629-0

SLOANE, Peter J. The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy* [online]. 2015, 62(1), 1-7 [cit. 2019-08-07]. DOI: 10.1111/sjpe.12063. ISSN 00369292. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/sjpe.12063>

SOJKA, Milan. *Dějiny ekonomických teorií*. Vyd. 1. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. 541 s. ISBN 978-80-87109-21-2

SOUKUPOVÁ, Jana. 1996. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1996., ISBN 80-85943-17-4.

SPARTA PRAHA. Výroční zpráva 2011/2012 [online]. 2013 [cit. 2019-08-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>.

SPARTA PRAHA. Výroční zpráva 2012/2013 [online]. 2014 [cit. 2019-08-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>.

SPARTA PRAHA. Výroční zpráva 2013/2014 [online]. 2015 [cit. 2019-08-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>.

SPARTA PRAHA. Výroční zpráva 2014/2015 [online]. 2016 [cit. 2019-08-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>.

SPARTA PRAHA. Výroční zpráva 2015/2016 [online]. 2016 [cit. 2019-08-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>.

THORPE, Alexander, Chris HANSON, Caspar SCHMICK, Chris STENSON, Christopher WINN, James Savage BATTLE a Sam BOOR. *Football money league 2016* [online]. 2016 [cit. 2019-08-01]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016.pdf>

Total unemployment rate [online]. Eurostat, 2019 [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table?lang=en>

Unemployment rate [online]. OECD, 2019 [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 2. doplněn. a rozšířené vydání. Praha: Aspi, a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-7357-188-9.

VINGENDER, István a SIPOS, Kornel. 2001. Social integration deviances drug consumption (with due regard to the potential protective & predictive factors of sports. In: Mészáros, I., (Ed.) *Kalokagathia. Review of the Faculty of Physical Education & Sport Sciences*, Budapest: Semmelweis University

Výsledky ankety sport roku 2012, souboj mezi cyklistikou a fotbalem [online]. [cit. 2019-08-02]. Dostupné z: <http://info.sportcentral.cz/blog/vysledky-ankety-sport-roku-2012-souboj-mezi-cyklistikou-a-fotbalem/>

Přílohy

Příloha 1: Deset sportovních klubů s nejvyššími příjmy na světě, 2007/2008

Table 1: Top revenue generating sports clubs – international comparison

Rank	Team	Revenue 2007/08
1	Real Madrid	€ 366m
2	Manchester United	€ 325m
3	FC Barcelona	€ 309m
4	Bayern Munich	€ 295m
5	Chelsea	€ 269m
6	Arsenal	€ 264m
7	New York Yankees	€ 240m
8	Washington Redskins	€ 233m
9	Liverpool	€ 211m
9	AC Milan	€ 210m
10	New England Patriots	€ 201m
...	NBA top: New York Knicks	€ 133m
...	NHL top: Toronto Maple Leafs	€ 102m

Zdroj: Dietl, Duschl, 2009

Příloha č. 2: korelační analýza jednotlivých soutěží a klubů

Růst HDP v jednotlivých zemích:

RŮST HDP %	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VELKÁ BRITÁNIE	0,0250	0,0250	-0,0030	-0,0420	0,0170	0,0160	0,0140	0,0200	0,0290	0,0230	0,0180
ITÁLIE	0,0100	0,0150	-0,0110	-0,0550	0,0170	0,0060	-0,0280	-0,0170	0,0010	0,0090	0,0110
ŠPANĚLSKO	0,0420	0,0380	0,0110	-0,0360	0,0000	-0,0100	-0,0290	-0,0170	0,0140	0,0360	0,0320
NĚMECKO	0,0370	0,0330	0,0110	-0,0560	0,0408	0,0366	0,0049	0,0049	0,0218	0,0174	0,0224
ČR							-0,0080	-0,0050	0,0270	0,0530	0,0250

Zdroj: Eurostat

Vývoj růstu příjmů vybraných fotbalových klubů ve sledovaném období:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
REAL MADRID	0,0598	0,2012	0,0422	0,0973	0,0927	0,0933	0,0690	0,0123	0,0590	0,0500	0,0747
BARCELONA	0,2463	0,1196	0,0645	0,1849	0,0880	0,1321	0,0717	-0,0008	0,0041	0,1572	0,1059
JUVENTUS	0,0950	-0,4220	0,1536	0,2131	0,0089	-0,2493	0,2697	0,3941	0,0257	0,1593	0,0531
INTER MILAN	0,1659	-0,0561	-0,1133	0,1365	0,1440	-0,0596	-0,1206	-0,0920	-0,0284	0,0049	0,0874
MANCHESTER UNITED	-0,0154	0,2993	0,0305	0,0068	0,0697	0,0492	0,0774	0,0718	0,2223	0,0029	0,3263
CHELSEA FC	0,0009	0,2805	-0,0498	-0,0989	0,0561	-0,0238	0,2914	-0,0595	0,2785	0,0828	0,0652
BAYERN MÜNCHEN	0,0802	0,0909	0,3224	-0,0196	0,1157	-0,0050	0,1462	0,1705	0,1306	-0,0277	0,2489
SCHALKE 04	0,2618	-0,0700	0,2983	-0,1611	0,1229	0,4478	-0,1378	0,1358	0,0792	0,0271	0,0218

Zdroj: Deloitte, výroční zprávy

Vývoj růstu příjmů všech klubů ve vybraných soutěžích:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PREMIER LEAGUE (UK)	0,0101	0,1393	0,0739	-0,0471	0,0658	0,0145	0,1531	0,0159	0,3228	0,1298	0,1049
SERIE A (IT)	0,0476	-0,1668	0,3355	0,0514	0,0254	0,0137	0,0303	0,0481	0,0137	0,0529	0,0709
LA LIGA (ESP)	0,2151	0,1451	0,0845	0,0438	0,0953	0,0450	0,0477	0,0378	0,0348	0,0621	0,1870
BUNDESLIGA (GER)	0,1295	0,1540	0,0428	0,0953	0,0565	0,0493	0,0882	0,0621	0,1274	0,0514	0,1338

Zdroj: Deloitte, Statista

Výsledky korelačních koeficientů pro jednotlivé kluby:

Všechny vybrané	0,192240632
Chelsea	0,500770554
Manchester United	0,328470724
Barcelona	0,292863819
Real Madrid	0,202999682
Juventus	-0,581167379
Inter Milan	0,117662782
Bayern Mnichov	0,283459696
Schalke 04	0,542481878

Zdroj: vlastní výpočty

Výsledky korelačních koeficientů pro jednotlivé soutěže:

Premier League	0,50699856
Serie A	-0,251870225
La Liga	0,718867049
Bundesliga	0,08041234
Všechny vybrané	0,257243943

Zdroj: vlastní výpočty

Příloha č.3: korelační koeficient AC Sparta Praha v závislosti na výše popsaném hospodářském cyklu ČR (2012-2016), v milionech euro

	2012	2013	2014	2015	2016
příjmy ze vstupného	0,4	1,89	0,68	1,44	2,72
příjmy z komerčních aktivit	5,29	4,22	5,15	5,38	7,52
příjmy z vysílacích práv	0,33	0,41	0,68	0,5	0,5
celkem	6,02	6,52	6,51	7,32	10,74
		0,08305648	-0,0015337	0,12442396	0,46721311

Výsledek korelačního koeficientu: 0,067453

Zdroj: vlastní výpočty, výroční zprávy AC Sparta Praha