

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Dopad pandemie Covid-19 na rozpočty vybraných klubů
v Premier League**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. David Zelinka

Praha, prosinec 2022

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

V Praze, dne

.....

.....

Bc. David Zelinka

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Doc. PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za vedení mé práce, vstřícnost a rady, které mi poskytl.

Abstrakt

- Název:** Dopad pandemie Covid-19 na rozpočty vybraných klubů v Premier League
- Cíle:** Cílem diplomové práce je zjištění dopadu pandemie Covid-19 na rozpočty a hospodaření vybraných klubů v Premier League.
- Metody:** V diplomové práci byly použity kvalitativní metody sběru dat. Konkrétně se jednalo o metodu analýzy (zkoumání) dokumentů a metodu analýzy obalu dat DEA. Výsledky byly zachyceny pomocí grafů a tabulek.
- Výsledky:** Na základě získaných dat vyšel najevo rozdílný dopad pandemie na rozpočty vybraných klubů v Premier League. V absolutních hodnotách zasáhla pandemie nejvíce kluby velké šestky. Výpadek příjmů z prodeje vstupenek představoval největší ránu do rozpočtů klubů. Nejdůležitější podílová složka příjmů: TV práva, nebyla zásadním způsobem ovlivněna. Třetí hlavní příjmovou položku tvoří komerční příjmy, u kterých se v naprosté většině ukázal růstový trend nehledě na pandemii. Výdajová složka tvořící převážně mzdové a provozní výdaje se bez ohledu na pandemii v případě první jmenované položky v obecném měřítku zvyšovala, v druhém případě naopak snižovala. DEA analýza zjistila, že nejméně efektivní týmy (příkladem jest Everton FC, Crystal Palace FC) často dosahovaly ztráty v sezonách již před vypuknutím pandemie, což značí nezdravé finanční řízení klubů už z dřívější doby. Výpadek příjmů způsobených pandemií by u těchto klubů tudíž nepokryl vykázanou ztrátu. U efektivních týmů (Burnley FC, Tottenham Hotspur FC) výpadek příjmů způsobených pandemií naopak převyšoval záporný výsledek hospodaření. Za vítěze pandemie byl autorem vyhodnocen celek Burnley FC, za poraženého byl označen Everton FC.

Klíčová slova: Covid-19, fotbal, rozpočty, Premier League, DEA analýza, efektivita

Abstract

Title: The impact of the Covid-19 pandemic on the budgets of selected clubs in the Premier League

Objectives: The aim of this thesis is to determine the impact of the Covid-19 pandemic on the budgets and management of selected clubs in the Premier League.

Methods: Qualitative methods of data collection were used in the thesis. Specifically, the method of document analysis (examination) and the method of data envelopment analysis DEA were used. The results were captured using graphs and tables.

Results: The collected data revealed the disparate impact of the pandemic on the budgets of selected clubs in the Premier League. In absolute terms, the pandemic has hit the big six clubs hardest. The loss of revenue from ticket sales represented the biggest blow to the clubs' budgets. The largest revenue component: TV rights, was not significantly affected. The commercial revenue as the third main revenue item showed overwhelmingly an upward trend despite the pandemic. The expenditure component, consisting mainly of wages and operating expenses, has generally increased for the former and decreased for the latter, notwithstanding the pandemic. The DEA analysis found out that the least efficient teams (Everton FC, Crystal Palace FC) often recorded the loss in the seasons prior to the pandemic. This indicates unhealthy financial management of the clubs already before the Covid-19 pandemic. The loss of revenue caused by the pandemic would not cover the reported loss by these clubs. On the contrary, for the efficient teams (Burnley FC, Tottenham Hotspur FC) the revenue shortfall caused by the pandemic exceeded the negative operating result. According to the collected data, the winner of the pandemic was Burnley FC, while Everton FC

was labelled as the loser.

Keywords: Covid-19, football, budgets, Premier League, DEA analysis, efficiency

Obsah

1 ÚVOD.....	12
2 CÍLE A ÚKOLY.....	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1 Premier League.....	15
3.1.1 Velká šestka (big six).....	15
3.2 Covid-19 a Premier League.....	16
3.2.1 Sezona 2019/20.....	16
3.2.2 Sezona 2020/21.....	17
3.3 Rozpočty fotbalových klubů z Premier League.....	17
3.3.1 Příjmy.....	18
3.3.1.1 Příjmy z prodeje vstupenek (matchday income).....	18
3.3.1.2 Příjmy z prodeje vysílacích práv.....	21
3.3.1.3 Příjmy od sponzorů.....	23
3.3.1.4 Příjmy od UEFA.....	27
3.3.1.5 Příjmy z prodeje hráčů.....	31
3.3.1.6 Příjmy z komerčních aktivit.....	32
3.3.1.7 Ostatní příjmy.....	33
3.3.2 Výdaje.....	33
3.3.2.1 Mzdové výdaje (hráči, trenéři, ostatní).....	33
3.3.2.2 Výdaje na přestupy hráčů.....	34
3.3.2.3 Provozní výdaje.....	35
3.4 Produkční efektivnost klubů v Premier League.....	37
3.4.1 Pojmy.....	37
3.4.2 DEA analýza.....	38
3.4.2.1 Podstata analýzy.....	38

3.4.2.2 Model s jedním vstupem a jedním výstupem	38
3.4.2.2 Model s více vstupy a výstupy.....	42
4 METODIKA PRÁCE	45
4.1 Kvalitativní výzkum	45
4.2 Analýza dokumentů	45
4.3 DEA analýza.....	46
4.3.1 Produkční jednotka	46
4.3.1.1 Základní soubor	46
4.3.1.2 Výběrový soubor.....	47
4.3.2 Vstupy.....	47
4.3.2.1 Výdaje na mzdy bez trenéra.....	47
4.3.2.2 Výdaje na mzdy hlavního trenéra	48
4.3.3 Výstupy.....	49
4.3.3.1 Počet bodů.....	50
4.3.3.2 Celkové příjmy klubů	51
4.3.3.3 Změna počtu fanoušků na Facebooku	52
4.4 Software MDeap pro DEA	53
4.5 Postup pro zjištění dopadu pandemie na rozpočty.....	53
5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST	54
5.1 Vstupní data sezon před pandemií – 2016/17 + 2017/18 + 2018/19.....	54
5.2 Vstupní data sezon v průběhu pandemie – 2019/20 + 2020/21	56
5.3 Sezony před pandemií pomocí modelů CCR a BCC.....	57
5.3.1 Předpandemické sezony: model CCR.....	57
5.3.2 Předpandemické sezony: model BCC.....	59
5.3.3 Výsledná efektivita vybraných EPL klubů v sezonách 2016/17–2018/19 ...	61
5.4 Sezony v průběhu pandemie pomocí modelů CCR a BCC	62

5.4.1	Pandemické sezony: model CCR.....	62
5.4.2	Pandemické sezony: model BCC.....	63
5.4.3	Výsledná efektivita vybraných EPL klubů v sezonách 2019/20–2020/21 ...	65
5.5	Porovnání efektivity před a v průběhu pandemie Covid-19	66
5.6	Dopad pandemie na rozpočty vybraných týmů z EPL	69
5.6.1	Arsenal FC	69
5.6.2	Burnley FC.....	74
5.6.3	Chelsea FC	77
5.6.4	Crystal Palace FC.....	81
5.6.5	Everton FC	85
5.6.6	Leicester City FC	88
5.6.7	Liverpool FC.....	92
5.6.8	Manchester City FC	95
5.6.9	Manchester United FC	99
5.6.10	Southampton FC	102
5.6.11	Tottenham Hotspur FC	105
5.6.12	West Ham United FC.....	109
6	DISKUZE	113
6.1	Vyčíslení dopadu pandemie výběrového vzorku EPL týmů	113
6.1.1	Vstupné	113
6.1.2	Televizní práva	115
6.1.3	Komerční příjmy.....	116
6.1.4	Celkové příjmy	117
6.2	Hodnocení vypořádání se klubů s pandemií	118
7	ZÁVĚR	123
	SEZNAM LITERATURY	125

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ..... 133

1 ÚVOD

Covid-19 je virus, se kterým se společnost potýká od konce roku 2019. Naplno zasáhla koronavirová pandemie naši planetu na přelomu února a března roku 2020 a s jejími následky vypořádáváme doteď. Krom více než dvou milionů mrtvých po celém světě a dalších problémů s touto nemocí spojených, se koronavirus promítl mimo jiné i do oblasti sportu. (who.int, 2021)

Lidé často nemohli aktivně sportovat, natož aby se ve větších počtech účastnili sportovních zápasů či událostí. S tím jsou spojené četné problémy plynoucí pro sportovní organizace různých odvětví. Ty se musely vypořádat obzvláště s překážkami ekonomického charakteru v podobě zastavení přítoku peněz od platících zákazníků, odlivu sponzorů apod.

Mezi silně zasažená sportovní odvětví patří fotbal, neboť z důvodu epidemiologických opatření byl fanouškům znemožněn vstup na stadiony. Kromě české fotbalové soutěže byly pandemií Covid-19 pochopitelně zasaženy i ostatní evropské fotbalové ligy, mezi které řadíme i ty nejslavnější jako jsou například: španělská La Liga, německá Bundesliga a právě i anglická Premier League, jež bude tématem práce.

Prvním důvodem pro zvolení Premier League je transparentnost údajů, které kluby zveřejňují. Anglické týmy každoročně publikují své finanční zprávy pojednávající o hospodaření klubu a sezony poznamenané koronavirovou pandemií nejsou výjimkou. Druhým argumentem pro výběr Premier League jsou mé osobní sympatie a také její popularita. Ze sportovního hlediska je těžké říci, zda se jedná o tu nejlepší fotbalovou ligu. Bez debat se však řadí mezi nejlukrativnější soutěže napříč všemi sportovními odvětvími po celém světě. Stačí vzít v potaz příjmy plynoucí z prodeje televizních vysílacích práv, kdy hodnota kontraktů přesahuje devítimístné sumy, a to nikoliv v českých korunách, ale v britských librách.

Premier League také může těžit z historie fotbalu samotného. Anglie, respektive Velká Británie, bývá označována za kolébkou fotbalu. Tradice a popularita s ní spojená přetrvává dodnes. Ohromné stadiony vynikají nejenom svou krásou, ale i počtem míst pro platící diváky. Klubům tak plynou z prodeje vstupenek nemalé finanční prostředky. Z důvodu pandemie Covid-19 se příjmy ze vstupného zcela vytratily.

V diplomové práci bude zkoumáno, jak se s výpadkem příjmů vypořádaly at' už bohatší, tak chudší kluby, neboť pandemie mohla výrazně narušit jejich hospodaření a do budoucna oběma způsobit velké finanční potíže.

Závěrečných prací zabývajících se tématem hospodaření profesionálních fotbalových klubů je poměrně dost. Poněvadž zasáhla svět pandemie Covid-19, naskytla se nová příležitost k popsání aktuálního tématu dosud nezkoumaného. Vyústěním práce bude určit „vítěze a poražené“ pandemie, jejichž hodnocení se bude zakládat na analýze rozpočtů, vyhodnocení dopadu pandemie na příjmy a v neposlední řadě na výsledcích vycházejících z analýzy produkční efektivity.

2 CÍLE A ÚKOLY

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění dopadu pandemie Covid-19 na rozpočty a hospodaření vybraných klubů v Premier League prostřednictvím analýzy dat a dokumentů.

Pomocným nástrojem k dosažení hlavního cíle bude analýza obalu dat DEA, která se zabývá nalezením produkční efektivnosti u mnou zvolených anglických prvoligových týmů.

Níže uvedené dílčí úkoly povedou k naplnění cíle práce:

- představení vybraných klubů,
- rozpracování rozpočtů na jednotlivé příjmy a výdaje u profesionálních fotbalových klubů z Premier League,
- zvolení vhodných vstupů a výstupů v DEA analýze,
- analýza dokumentů vybraných týmů v Premier League v posledních sezonách před pandemií Covid-19 a také dvou sezon zasažených pandemií
 - analýza finančních a výročních zpráv z oficiálních webových stránek
 - zjistit, jak si kluby vedly před pandemií (jestli už tehdy byly známky nezdravého hospodaření) a v průběhu pandemie
 - vyhodnocení dopadu pandemie na rozpočty,
- použití metody DEA k zjištění efektivnosti hospodaření klubů,
- porovnání důležitých ekonomických údajů za pomoci grafů a tabulek,
- určit, které kluby se s pandemií vypořádaly nejlépe a které nejhůře.

Zkoumání sezon před pandemií Covid-19 bude počínat sezonou 2016/17 a pokračovat dvěma následujícími ročníky: 2017/18, 2018/19. Pandemie zasáhla nejvyšší anglickou soutěž v březnu roku 2020, tudíž ovlivnila z části sezonu 2019/20 a takřka celou sezonu 2020/21.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Premier League

Nejvyšší anglická fotbalová soutěž se jmenuje Premier League (English Premier League – EPL). Soutěž je tvořena 20 kluby. Pro doplnění musí být uvedeno, že Premier League se nemusí pokaždé skládat z týmů ryze anglických, jelikož také velšské týmy mají právo se této soutěže účastnit. Zbylé státy ze Spojeného království mají vlastní soutěž. V Severním Irsku se hraje soutěž pod názvem NIFL Premiership – Northern Ireland football league (nifootballleague.com, 2022) a ve Skotsku představuje nejvyšší ligu Scottish Premiership (spfl.co.uk, 2022).

Kluby hrající Premier League se utkávají mezi sebou ve formátu každý s každým dvakrát za sezonu (jedenkrát na domácím a jedenkrát na venkovním hřišti). Celkově je tedy potřeba odehrát 38 zápasových utkání. Tři nejhorší celky sestupují každoročně do druhé nejvyšší soutěže Championship, aktuálně pojmenované dle televizního sponzora Sky Bet Championship (www.efl.com, 2021).

3.1.1 Velká šestka (big six)

Ne jeden fotbalový fanoušek již slyšel pojem „top six / big six“ (česky „velká šestka“), který je využíván především od druhého desetiletí našeho tisíciletí (Jolly, 2011). Velkou šestku aktuálně tvoří šest největších a nejúspěšnějších týmů v Premier League: Chelsea, Manchester United, Manchester City, Arsenal, Tottenham a Liverpool. Termín velká šestka je opodstatněn umístěními výše vyjmenovaných týmů na prvních šesti příčkách v Premier League. Tabulka číslo 1 znázorňuje umístění big six týmů v posledních 10 letech.

Tabulka č. 1: Počet umístění na jednom z prvních šesti míst mezi lety 2010–2020

Název týmu	Počet umístění v TOP 6
Manchester City	10
Tottenham Hotspur	10
Chelsea	9
Arsenal	9
Manchester United	9
Liverpool	7

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledních 10 letech jen 4 týmy narušily pozice velké šestky, když se probjovaly na jednu z prvních šesti příček. Těmito týmy jsou:

- Leicester City 2×,
- Everton 2×,
- Southampton 1×,
- Newcastle 1×.

Dominance týmů velké šestky není náhodná a dokazuje to pohled na příjmy klubů. Zde platí pravidlo čím větší klubové příjmy, tím úspěšnější klub. Velikost příjmů klubů velké šestky znázorňuje tabulka číslo 2.

Tabulka č. 2: Příjmy klubů velké šestky ze sezony 2018/19 (v mil. £)

Název týmu	Příjmy (v mil. £)
1. Manchester United	627
2. Manchester City	535
3. Liverpool	533
4. Tottenham Hotspur	461
5. Chelsea	447
6. Arsenal	393

Zdroj: deloitte.com (2020)

Rozdíl v příjmech mezi velkou šestkou a zbytkem týmů EPL je vidět na příkladu West Hamu, který obsadil sedmou příčku v tabulce příjmů, ale utržil v porovnání s velkou šestkou pouze 193 mil. liber.

3.2 Covid-19 a Premier League

3.2.1 Sezona 2019/20

Kvůli pandemii Covid-19 musela být sezona 2019/20 13. března 2020 přerušena (sport.aktualne.cz, 2020). Původní odklad do 4. dubna 2020 byl prodloužen a liga se opět rozběhla až po více než třech měsících 17. června 2020 (skysports.com, 2020).

Sezona 2019/20 se z tohoto důvodu dá v podstatě rozdělit na dvě části. První část před pandemií je tvořena zápasy s diváky v ochozech, zatímco druhá část už je dohrávaná bez nich. Přestože první případ nákazy koronavirem ve Spojeném království je dle Aspinalla (2021) datován k 29. lednu 2020, Premier League pokračovala až do výše

zmíněného data 13. března 2020 s neomezenou kapacitou fanoušků v hledišti. Posledním zápasem s diváky před přerušением soutěže se stal duel mezi Leicesterem City a Aston Villou konaný 9. března 2020 (výsledek zápasu 4:0 pro Leicester s počtem diváků 32 125) (livesport.cz, 2020a). Tímto utkáním skončilo 29. kolo Premier League a také první část soutěže před pandemií.

Od 17. června 2020 se soutěž po vynucené přestávce opět rozběhla, a to pouze bez diváků na stadionech. V praxi to znamenalo pro většinu týmů z Premier League odehrát 9 kol bez diváků (30. kolo – 38. kolo). Čtyři týmy, mezi kterými byli Manchester City, Arsenal, Aston Villa a Sheffield United, odehráli kvůli dohrávce 28. kola o jeden zápas více. Celkem se odehrálo 92 zápasů bez účasti diváků. (livesport.cz, 2020b)

3.2.2 Sezona 2020/21

Sezona 2020/21 proběhla takřka celá bez diváků v hledištích. Fanoušci si museli počkat až do předposledního, 37. kola, kdy mohli navštívit stadion svého oblíbeného týmu v omezeném počtu. Maximální povolená návštěvnost ale nesměla přesáhnout hranici 10 000 fanoušků. (premierleague.com, 2021a)

3.3 Rozpočty fotbalových klubů z Premier League

Každý rozpočet má dvě stránky. Na jedné straně se nachází souhrn příjmů a na druhé straně souhrn výdajů. Sledování příjmů (faktické přírůstky peněz do pokladny či na bankovní účet) a výdajů (úbytky peněz) představuje nezbytnou součást řízení kteréhokoliv podniku, tudíž ani fotbalové kluby nejsou výjimkou. Oběma stranami rozpočtu se zabývá organizace UEFA (uefa.com, 2020), která příjmy i výdaje rozděluje na několik podkategorií.

Příjmy se dělí na:

- příjmy z prodeje televizních práv,
- sponzoring,
- příjmy od UEFA,
- komerční příjmy,
- příjmy z prodeje vstupenek,
- ostatní příjmy.

Do ostatních příjmů se započítávají například dary, granty, příjmy z prodeje majetku apod.

Do příjmů se řadí i příjmy z prodeje hráčů. Obzvláště v EPL se jedná o nezanedbatelné částky v řádech desítek milionů liber. Kluby musí v případě prodeje svých hráčů doplnit kádr z důvodu zachování konkurenceschopnosti, což znamená výdaje. Výdajovou stránku rozpočtu členů UEFA na mzdové výdaje, provozní výdaje a výdaje na přestupy hráčů.

3.3.1 Příjmy

3.3.1.1 Příjmy z prodeje vstupenek (matchday income)

Do matchday income (volně přeloženo příjmy v den zápasu) se započítávají příjmy z prodeje vstupenek, občerstvení a hospitality programů. Obecně se dá říci, že se jedná o příjmy ze strany fanoušků v den konání utkání (Pavlovic a kol., 2013).

Příjmy v den zápasu patří neodmyslitelně k jedním z hlavních zdrojů příjmů pro fotbalové kluby po celém světě. Situaci v České republice v sezoně 2019/20 dokládá tweet předsedy představenstva klubu SK Slavia Praha Jaroslava Tvrdíka (2019): „Příjem za prodej permanentních vstupenek, vstupenek, VIP vstupenek a hospitality v roce 2019 je neuvěřitelných 285 mil Kč (včetně DPH). Je to 24x více než je příjem z marketingových a televizních práv od LFA“ (LFA – ligová fotbalová asociace řídící tuzemskou fotbalovou ligu).

Situace v EPL je velice odlišná od situace v české nejvyšší fotbalové lize a příjmy v den zápasu nepatří mezi ty nejdůležitější. Dokazuje to studie BBC, která zkoumala sezonu 2016/17 (Aloia, 2018). Z každé vygenerované libry představoval matchday income méně než 20 penci. 11 z celkových 20 klubů v Premier League by v teoretické úrovni dosáhlo v sezoně 2016/17 zisku před zdaněním i za předpokladu, že by se do hospodaření nezapočítávaly příjmy v den zápasu. Důvodem takového stavu jsou rostoucí příjmy z prodeje televizních práv, kterým bude věnována pozornost v další kapitole. Za zmínku stojí fakt, že ještě v sezoně 2015/16 by za této situace byly v plusových číslech pouze dva kluby. Tabulka číslo 3 znázorňuje deset týmů s největšími zisky i bez započítání fanoušků na stadionech v sezoně 2016/17.

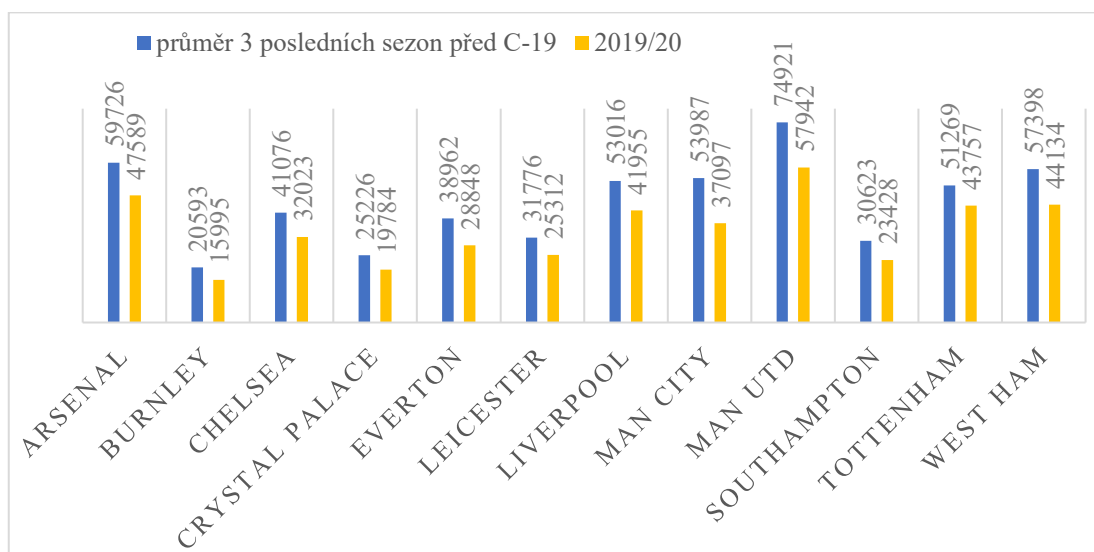
Tabulka č. 3: Zisk klubů v Premier League bez započítání matchday income v sezoně 2016/17 (v mil. £)

Pořadí	Zisk klubů v EPL bez započítání matchday income	
	Název týmu	Částky (v mil. £)
1.	Leicester	76,03
2.	West Bromwich	33,03
3.	Burnley	21,46
4.	Hull	19,68
5.	Southampton	19,1
6.	Everton	16,6
7.	West Ham	14,87
8.	Tottenham	12,55
9.	Bournemouth	9,46
10.	Swansea	5,89

Zdroj: Vlastní zpracování dle Aloia (2018)

Graf číslo 1 zobrazuje průměrnou diváckou návštěvnost vybraných týmů Premier League v sezoně 2019/20 v porovnání s průměrem posledních tří sezon před vypuknutím pandemie Covid-19 (sezony 2016/17, 2017/18, 2018/19). Z grafu lze vyčíst viditelný pokles hodnot u sezony 2019/20, což je zapříčiněno odehráním pouze 13–15 domácích zápasů (v závislosti na týmu) s diváky. Zbylé čtyři domácí zápasy se odehrály za zavřenými dveřmi. Sezona 2020/21 sice v grafu zobrazena není, ale může být zmíněno, že průměrný počet diváků na jeden zápas se u vybraných týmů v tomto období pohyboval v rozmezí od 158 do 837 diváků.

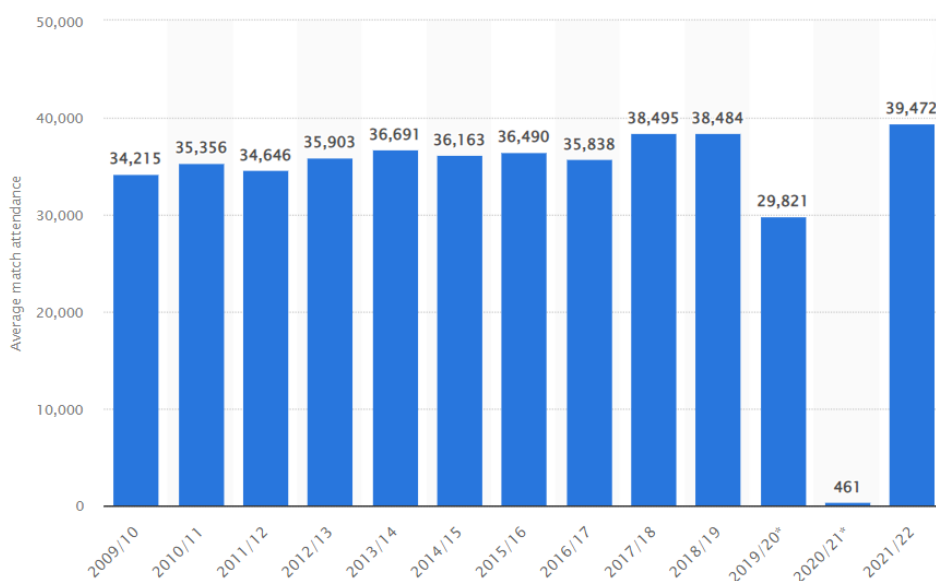
Graf č. 1: Průměrná návštěvnost diváků na stadionech v rámci EPL



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lange (2020)

Graf číslo 2 naopak ukazuje celkovou průměrnou návštěvnost všech 20 týmů Premier League po odehrání 38 kol. Průměrná návštěvnost na jeden zápas se v sezoně 2019/20 oproti té předchozí snížila o 8 663 diváků. Procentuálně to činí pokles 22,51 %. Signifikantní výpadek příjmů ze vstupného dokazuje sezona 2020/21. Průměrná návštěvnost jednoho utkání byla vyčíslena na pouhých 461 diváků. Oproti sezoně 2019/20 se jednalo o pokles ve výši 98,4 % a oproti poslední sezoně před pandemií činil pokles 98,8 %.

Graf č. 2: Průměrná návštěvnost lidí na stadionech v průběhu sezon 2009/10–2021/22



Zdroj: Statista Research Department (2022)

3.3.1.2 Příjmy z prodeje vysílacích práv

Předchozí kapitola naznačila jak důležité jsou příjmy z vysílacích práv pro fotbalové kluby z Premier League. Studie BBC (Aloia, 2018) se vztahuje i na tuto kapitolu. Význam fanoušků, kteří jsou spjati s vysokými příjmy z prodeje vysílacích práv, zdůrazňuje předseda Federace fotbalových fanoušků Malcolm Clarke: „Říkám, že jsou tím nejdůležitějším elementem. Hráči a trenéři přicházejí a odcházejí, ale my (fanoušci) jsme pořád tady. Fanoušci jsou důvodem, proč kluby dokážou získat tak lukrativní TV kontrakty. Produkt je pro televizi atraktivní, protože ukazuje fanoušky, atmosféru na tribunách a hluk, který dokáží oba tábory vyprodukovat. Vše je součástí jednoho produktu.“

Důležitost příjmů plynoucích z vysílacích práv potvrzuje tabulka číslo 4 znázorňující největší podíl příjmů z vysílacích práv na všech příjmech u 10 klubů z Premier League v sezoně 2016/17.

Tabulka č. 4: Největší podíl příjmů z vysílacích práv na všech příjmech u 10 klubů z EPL

Pořadí	Největší procentuální podíl příjmů z vysílacích práv na všech příjmech			
	Název týmu	Vysílací práva v (%)	Lístky v (%)	Ostatní v (%)
1.	Bournemouth	91	3,8	5,2
2.	Watford	88,4	6,1	5,5
3.	Burnley	86,6	4,8	8,6
4.	West Bromwich	86,1	4,9	9
5.	Swansea	85,7	5,8	8,5
6.	Middlesbrough	82,9	7,2	9,9
7.	Crystal Palace	81,9	7,4	10,7
8.	Hull City	80,3	13,7	6
9.	Stoke City	80	5,3	14,7
10.	Southampton	78,4	12,3	9,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Aloia (2018)

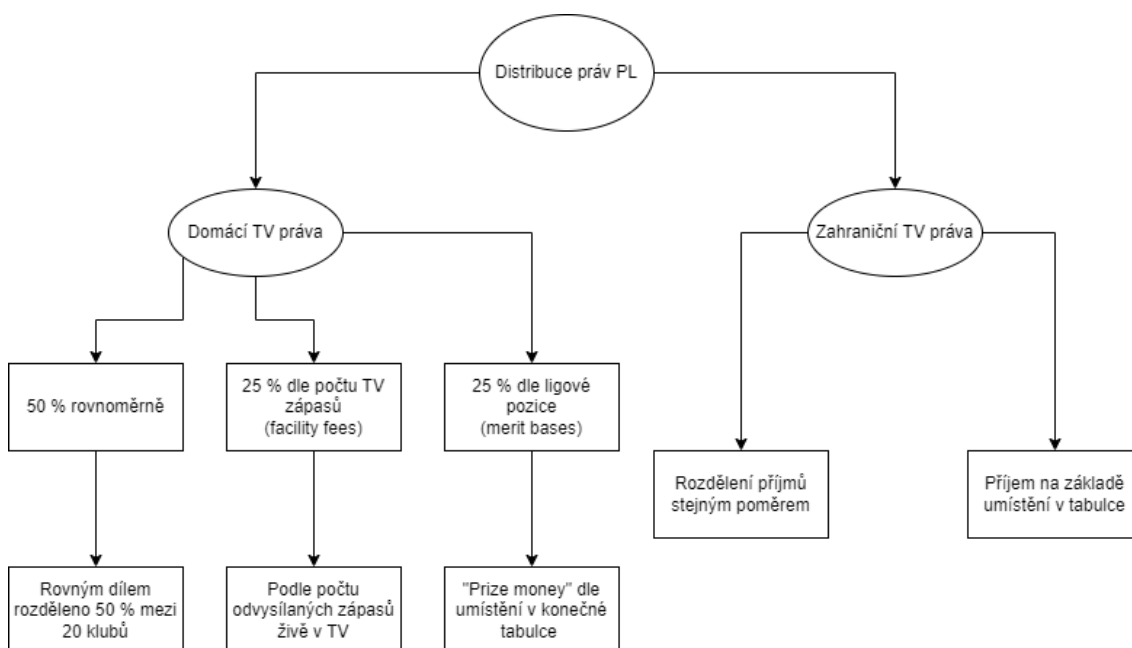
Clarke navíc dodává: „Na jednu stranu kluby nepotřebují fanoušky na stadionech, protože mají už tolik peněz z prodeje vysílacích práv. Na druhou stranu, jak velká nuda by bylo sledovat zápas v Premier League na prázdném stadionu?“

Touto řečnickou otázkou ukončil Malcolm Clarke rozhovor pro BBC, který se zabíral hospodařením klubů v sezoně 2016/17 pouze v teoretické rovině, kdyby fanoušci zápasy nenavštěvovali. Realita přišla již za tři roky v podobě sezony 2019/20 a sezony 2020/21. Jak ukázala předchozí studie, příjmy z prodeje televizních práv představují v absolutním měřítku největší příjmovou položku pro kluby z Premier League.

Distribuce televizních práv

Je důležité zmínit distribuci televizních práv mezi jednotlivé účastníky. V sezoně 2019/20 byl zaveden nový systém přerozdělování peněz mezi jednotlivé kluby Premier League, který mírně pozměňuje pravidla z předešlých sezon. Přehledně ho shrnuje graf číslo 3.

Graf č. 3: Distribuce televizních práv od sezony 2019/20



Zdroj: Vlastní zpracování dle premierleague.com (2019)

Drobným rozdílem oproti předchozím letům je pozměnění distribuce peněz od zahraničních televizních společností, které si kupují práva na Premier League. V předchozích letech bývaly tyto peníze rovnoměrně rozděleny mezi všechny účastníky Premier League. Od sezony 2019/20 se navíc bere v potaz umístění jednotlivých týmů v tabulce EPL, což dříve nebývalo zvykem (premierleague.com, 2018). První Liverpool

si tak odnesl 28,1 milionů liber, zatímco poslední Norwich pouze 1,4 mil. liber (viz obrázek číslo 1).

Pravidla ohledně rozdělení příjmů z domácích vysílacích práv zůstávají stejná jako v předešlých letech. 50 % se rozděluje rovnoměrně mezi 20 klubů v Premier League, 25 % z domácích TV práv podle počtu živě odvysílaných zápasů daného klubu v televizi. Zbývající čtvrtina nese anglické označení merit bases a vyjadřuje přidělení peněz dle konečného umístění fotbalového týmu v tabulce.

Do kapitoly příjmů z televizních práv se také uvádí tzv. komerční příjmy, které byly v sezonách 2018/19 i 2019/20 stejné, a to ve výši 5 mil. liber.

Obrázek č. 1: Distribuce peněz z televizních práv v Premier League v sezoně 2019/20

Distribution of Premier League Funds 2019/20 - estimate (new system)													
PL Place	£ mins	Live Matches	Domestic TV				Overseas TV			Commercial Revenue	Total Payment	2018-19 Payment	B/(W) 2018-19
			Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	Total	Base	Increase	Total				
			50%	25%	25%	100%			100%				
1	Liverpool	29	31.8	31.0	35.5	98.3	43.2	28.1	71.3	5.0	174.6	152.4	22.2
2	Manchester City	26	31.8	27.9	33.8	93.4	43.2	26.7	69.9	5.0	168.3	151.0	17.3
3	Manchester United	27	31.8	28.9	32.0	92.7	43.2	25.3	68.5	5.0	166.2	142.5	23.7
4	Chelsea	25	31.8	26.8	30.2	88.9	43.2	23.9	67.1	5.0	160.9	146.0	14.9
5	Leicester City	15	31.8	16.5	28.4	76.7	43.2	22.5	65.7	5.0	147.4	123.3	24.0
6	Wolves	15	31.8	16.5	26.6	74.9	43.2	21.1	64.3	5.0	144.2	127.2	17.0
7	Tottenham Hotspur	26	31.8	27.9	24.9	84.6	43.2	19.7	62.9	5.0	152.4	145.2	7.2
8	Sheffield United	13	31.8	14.4	23.1	69.3	43.2	18.3	61.5	5.0	135.7	7.1	128.6
9	Burnley	11	31.8	12.3	21.3	65.5	43.2	16.9	60.1	5.0	130.5	107.3	23.1
10	Arsenal	25	31.8	26.8	19.5	78.2	43.2	15.5	58.7	5.0	141.8	142.2	(0.4)
11	Everton	18	31.8	19.6	17.8	69.2	43.2	14.1	57.2	5.0	131.4	128.6	2.8
12	Southampton	10	31.8	11.3	16.0	59.1	43.2	12.7	55.8	5.0	119.9	104.3	15.6
13	Newcastle United	19	31.8	20.6	14.2	66.6	43.2	11.3	54.4	5.0	126.0	120.1	5.9
14	Crystal Palace	12	31.8	13.4	12.4	57.6	43.2	9.8	53.0	5.0	115.6	114.2	1.4
15	West Ham	16	31.8	17.5	10.7	60.0	43.2	8.4	51.6	5.0	116.6	122.5	(6.0)
16	Brighton	13	31.8	14.4	8.9	55.1	43.2	7.0	50.2	5.0	110.3	105.7	4.5
17	Aston Villa	12	31.8	13.4	7.1	52.3	43.2	5.6	48.8	5.0	106.1	18.0	88.1
18	Watford	10	31.8	11.3	5.3	48.4	43.2	4.2	47.4	5.0	100.8	113.9	(13.1)
19	Bournemouth	10	31.8	11.3	3.6	46.7	43.2	2.8	46.0	5.0	97.6	108.1	(10.5)
20	Norwich City	10	31.8	11.3	1.8	44.9	43.2	1.4	44.6	5.0	94.4	7.1	87.3
2019/20 Payments			636.3	373.0	373.0	1'382.4	863.7	295.3	1'159.0	99.3	2'640.7	2'187.0	453.8
2018/19 Payments			687.2	402.9	402.9	1'493.0	863.7	0.0	863.7	99.3	2'456.0		
Growth			(50.9)	(29.8)	(29.8)	(110.6)	0.0	295.3	295.3	0.0	184.7		
% Growth			(7)%	(7)%	(7)%	(7)%	0%	34%	34%	0%	8%		

Note 1: number of live matches in 2019/20 assumed to be the same as 2018/19 for each club
 Note 2: number of live matches for clubs promoted in 2018/19 assumed to be the same as those that were relegated
 Note 3: league places after match 37 completed
 Prepared by @SwissRamble

Zdroj: Swiss Ramble (2020a)

3.3.1.3 Příjmy od sponzorů

Další zdroj příjmů, neodmyslitelně spjatý s fotbalovou branží, představuje sponzoring. Bárta (2009, s. 276) jej definuje jako: „... komunikační techniku umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci či různá díla tak, že organizace získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomáhá k dosažení marketingových cílů.“

Čáslavová (2009) se ve své publikaci zabývá rozdělením sponzoringu dle výše investovaných prostředků:

- exkluzivní sponzorování – nejexkluzivnější, sponzor očekává nejvyšší protihodnotu,
- hlavní sponzorování,
- kooperační sponzorování – protislužba rozdělena na větší počet sponzorů.

Šíma (2019) vyčleňuje tři hlavní směry sponzoringu v prostředí profesionálního fotbalu:

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

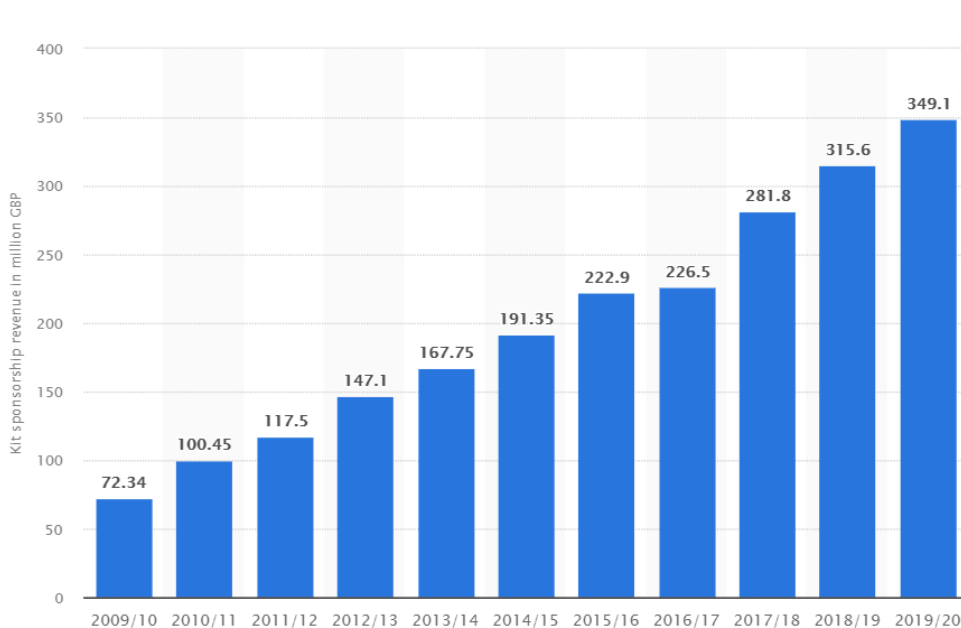
Naming rights

Práva na pojmenování stadionu sponzorem (naming rights) nejsou v EPL tolik využívána. Pouze 30 % celků v Premier League používalo jméno sponzora v názvu stadionu. Mezi nejznámější stadiony pojmenované po sponzorské společnosti lze zařadit londýnský Emirates Stadium, na kterém hraje domácí zápasy Arsenal FC. Za zmínku stojí také stadion Manchesteru City pojmenovaný jako Etihad Stadium. Pro porovnání je zajímavé uvést fotbalové týmy z první nejvyšší německé fotbalové soutěže, které jsou více otevřeny sponzorským nabídkám a propůjčily sponzorům pojmenování svých stadionů v 80 % případů (např. Allianz Arena – FC Bayern Mnichov, Signal Iduna Park – FC Dortmund). (duffandphelps.com, 2019)

Kit manufacturer

Význam anglického spojení „kit manufacturer“ by se dal přeložit jako výrobce dresů. Pod tímto pojmem se skrývá spolupráce mezi oděvními společnostmi a kluby samotnými. Vzrůstající hodnotu celkových kontraktů v celé Premier League znázorňuje graf číslo 4.

Graf č. 4: Příjmy od dodavatelů dresů v Premier League (v mil. £)



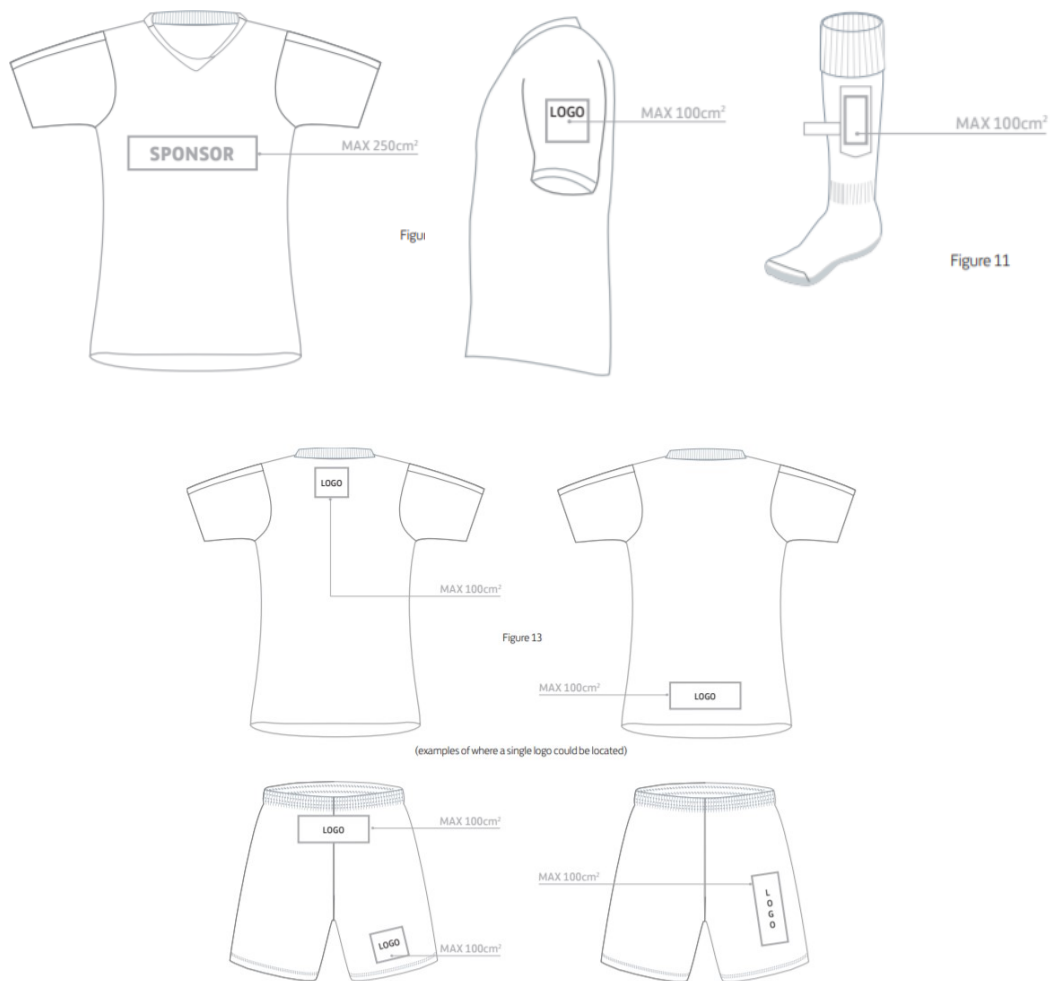
Zdroj: Lange (2019)

Maximální velikost log dodavatele dresů striktně vymezuje anglická fotbalová asociace (The Football Association, zkráceně FA). Příručka FA o regulaci reklamy na dresech – THE FA kit and advertising regulations (handbook.fapublications.com, 2020) nabízí několik možných kombinací, kde mohou a nemohou být loga dodavatele dresů umístěna, jak mají být velká atp. Nejčastěji týmy volí možnost zobrazení loga u hráčů na přední části dresu a šortek, na štulpnách a brankářských rukavicích. Všechna tato loga nesmí přesáhnout 20 cm².

Shirt sponsor

Sponzoři finančně podporující fotbalové kluby mají opět přesně vyhrazená místa dle příručky FA. Kluby v Premier League mohou v podstatě inzerovat maximálně pět sponzorů s tím, že mají spousty možností, kam mohou jejich loga umístit. První místo připadá na přední stranu dresu a druhé na zadní stranu. Třetí logo je možné umístit na rukáv, čtvrté na kraťasy a poslední páté na štulpny viz obrázek číslo 2.

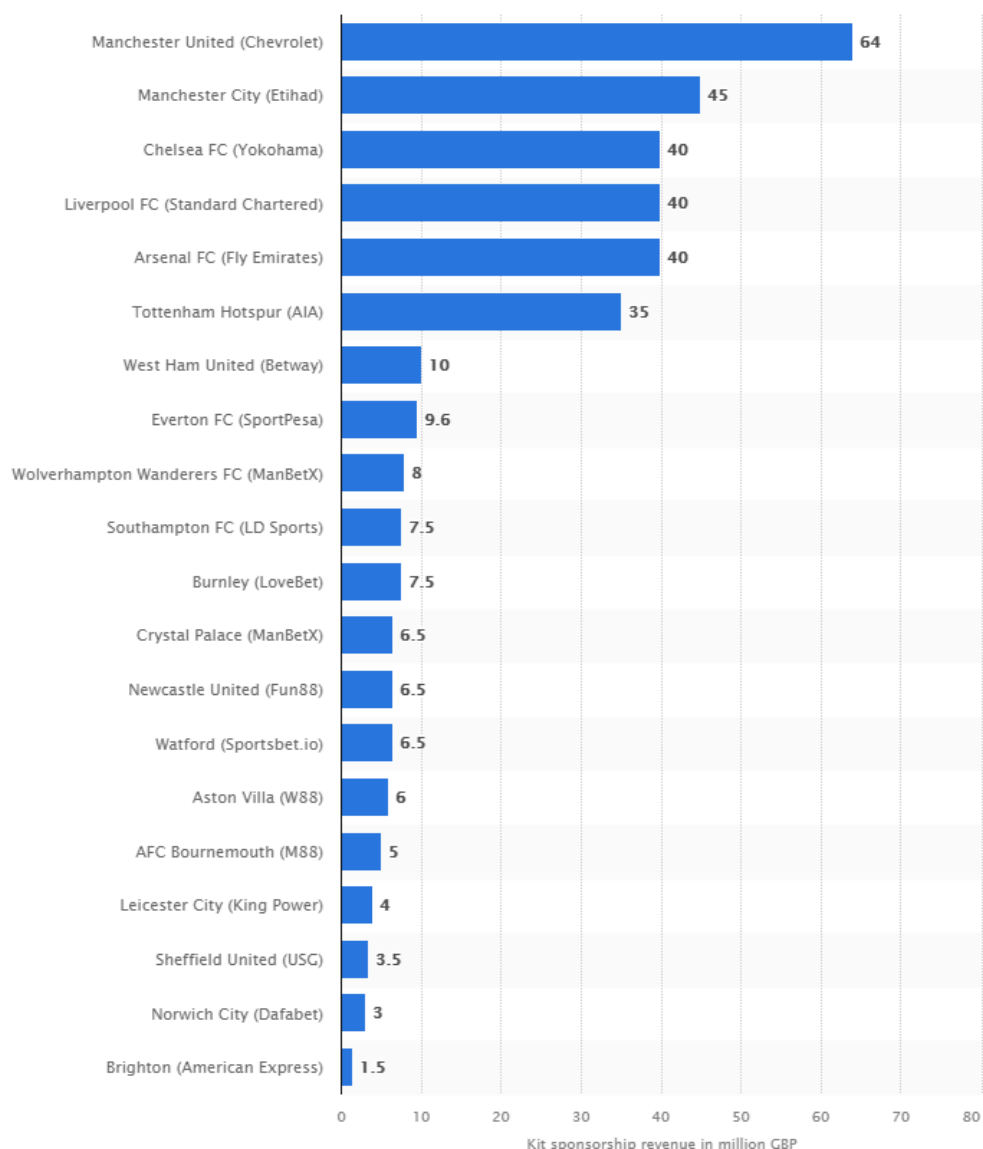
Obrázek č. 2: Možnosti umístění loga sponzorů



Zdroj: handbook.fapublications.com (2020)

Velikost příjmů od sponzora zobrazeného na přední straně dresů je velice rozdílná napříč EPL. První Manchester United dostane od svého sponzora skoro 60× větší objem finančních prostředků než poslední Brighton.

Graf č. 5: Příjem od generálního sponzora na přední straně dresů v sezoně 2019/20 (v mil. £)



Zdroj: Lange (2021)

3.3.1.4 Příjmy od UEFA

Peníze plynoucí klubům od organizace UEFA závisí především na sportovních úspěších týmů hrajících evropské soutěže. Mezi tři nejpodstatnější soutěže organizace UEFA patří: Liga mistrů, Evropská liga a od sezony 2021/22 také Evropská konferenční liga. UEFA pořádá na klubové úrovni několik dalších soutěží jako je Superpohár, kde se střetává vítěz Ligy mistrů s vítězem Evropské ligy, Juniorskou ligu či Ligu mistrů žen.

Každá národní fotbalová liga má svůj postupový kvalifikační klíč do tří výše zmíněných soutěží. Až sedm týmů z Premier League může hrát evropské soutěže (údaje ze sezony 2020/21, UEFA si vyhrazuje právo na změnu kvalifikačních kritérií).

Kvalifikační kritéria (premierleague.com, 2021b)

Do základní skupiny Ligy mistrů UEFA se kvalifikují čtyři nejlépe umístěné týmy z EPL. Evropskou ligu si za běžných okolností zahrají dva kluby. Tím prvním je pátý nejlépe postavený klub v konečné tabulce EPL. Druhý klub pak získává možnost účastnit se evropských pohárů díky výhře v nejstarší fotbalové soutěži světa – FA Cupu. Oba kluby hrají rovnou základní skupinu Evropské ligy. Poslední soutěží je Evropská konferenční liga. Tu hraje za normálních okolností vítěz Ligového poháru (EFL Cup).

Tato pravidla mají i své výjimky.

a) Pokud vítěz FA Cupu skončí na prvních pěti pozicích v tabulce EPL, připadá jeho místo v základní skupině Evropské ligy nejvýše postavenému týmu, jenž se do evropských soutěží nekvalifikoval.

b) Pokud vítěz EFL Cupu skončí na prvních pěti příčkách v konečné tabulce Premier League (nebo na prvních šesti, pokud se stane bod a)), získává jeho místo v předkole Evropské konferenční ligy tým nejvýše postavený v tabulce, který se ještě nekvalifikoval do žádné z evropských soutěží.

Obě situace nastaly v ročníku 2020/21. Vítěz FA Cupu Leicester skončil pátý, tím pádem West Ham si díky nim zahrál poprvé v historii základní skupinu Evropské ligy. Tottenham si díky výherci EFL Cupu – Manchesteru City zajistil místo v Evropské konferenční lize, přestože skončil v tabulce až sedmý.

Obrázek č. 3: Postupové evropské příčky v Premier League v sezoně 2020/21

Tabulka		Forma	Over/Under	HT/FT	Střelci			
Celkem		Doma	Venku					
# ▲	Tým	Z	V	R	P	G	B	Forma
1.	Manchester City	38	27	5	6	83:32	86	V P V P V
2.	Manchester Utd	38	21	11	6	73:44	74	V R P P V
3.	Liverpool	38	20	9	9	68:42	69	V V V V V
4.	Chelsea	38	19	10	9	58:36	67	P V P V V
5.	Leicester	38	20	6	12	68:50	66	P P V P R
6.	West Ham	38	19	8	11	62:47	65	V V R P V
7.	Tottenham	38	18	8	12	68:45	62	V P V P V

- Postup - Liga mistrů (Skupinová fáze)
- Postup - Evropská liga (Skupinová fáze)
- Postup - Evropská konferenční liga (Kvalifikace)

Zdroj: livesport.cz (2021)

Pandemie Covid-19 zasáhla i odměny vyplácené organizací UEFA. V poslední sezoně před pandemií UEFA vyplatila klubům celkem 3,09 miliardy eur. V sezoně částečně zasažené Covidem-19 to bylo jen 2,42 miliardy eur. Rozdíl tedy činil 650 milionů eur.

Obrázek č. 4: Porovnání odměn UEFA v sezoně 2018/19 a 2019/20 (v mil. €)

€m	2019/20	2018/19
European Qualifiers, UEFA Nations League and friendlies	278.4	551.6
UEFA Champions League	1 646.4	1 968.9
UEFA Europa League	478.6	559.2
UEFA Super Cup	8.0	8.0
UEFA European Under-21 Championship	0.0	4.0
UEFA Women's Champions League	5.6	1.3
Other competitions	0.4	0.1
Total	2 417.4	3 093.1

Zdroj: editorial.uefa.com (2021)

System distribuce UEFA odměn (údaje pro sezonu 2019/20 pocházejí z oficiálních stránek uefa.com (2019)) v třech hlavních evropských soutěžích bude rozebrán v následujícím odstavci. Pro účely diplomové práce nebude brána v potaz Evropská konferenční liga, jelikož její první ročník proběhl až v sezoně 2021/22, která není předmětem zkoumání.

Liga mistrů

Celkem 30 mil. eur se rozdělí mezi 12 klubů hrajících poslední předkolo Ligy Mistrů. Kluby, které jsou vyřazeny, dostanou bolestné ve výši 5 mil. eur. Vítězové neobdrží speciální bonus, nicméně získají odměny za účast v základních skupinách.

Odměny za účast v základní skupině Ligy mistrů se skládají ze čtyř částí:

- fixní bonus (25 % z celkové částky),
- výkonnostní bonus (30 % z celkové částky),
- desetiletý koeficient (30 % z celkové částky),
- market pool (15 % z celkové částky).

Fixní bonus (488 mil. eur)

Každý z 32 kvalifikovaných týmů dostane 15,25 mil. eur (v roce 2016/17 to bylo jen 12,7 mil. eur).

Výkonnostní bonus (585 mil. eur)

Výkonnostní bonus se odvíjí od sportovních úspěchů dosahovaných v Lize mistrů. Za výhru ve skupině náleží týmu 2,7 mil. eur, zatímco za remízu jen 900 000 eur. Kluby postupující ze skupiny se mohou těšit na další odměny:

- postup mezi 16 nejlepších: 9,5 mil. eur pro jeden klub,
- postup do čtvrtfinále: 10,5 mil. eur,
- postup do semifinále: 12 mil. eur,
- postup do finále: 15 mil. eur.

Vítěz celé Ligy mistrů obdrží bonus 4 mil. eur.

Desetiletý koeficient (585 mil. eur)

Třetí položka hrající roli v přerozdělování prize money je tzv. desetiletý koeficient. Toto kritérium je novinkou (zavedeno v sezoně 2018/19). Jedná se v podstatě o součet všech sportovních výsledků dosažených každým týmem v evropských soutěži za posledních deset let. Tým s nejhorším koeficientem obdrží 1,1 mil. eur, zatímco nejúspěšnější tým dle žebříčku 35,46 mil. eur.

Market pool (292 mil. eur)

Poslední kritérium pro objem odměn představují platby dle velikosti televizního trhu (market pool). Částka je poměrově rozdělena mezi jednotlivé týmy na základě velikosti národního podílu na nákupu televizních práv.

Evropská liga

Odměny od organizace UEFA se rozdělují v Evropské lize do čtyř stejných kritérií jako v Lize mistrů s tím rozdílem, že částky dosahují daleko menších hodnot a podíl jednotlivých složek je odlišný:

- fixní bonus (25 %, 140 mil. eur)
- výkonnostní bonus (30 %, 168 mil. eur)
- desetiletý koeficient (15 %, 84 mil. eur)
- market pool (30 %, 168 mil. eur)

3.3.1.5 Příjmy z prodeje hráčů

Položka příjmů z prodeje hráčů nesmí být opomenuta v souhrnném výčtu příjmů, i když přímo není uvedena ve výčtu příjmů od organizace UEFA. Přestože týmy z Premier League jsou ochotni utrácet obrovské částky za hráče přicházející na britské ostrovy, umí také odchody svých hráčů náležitě zpeněžit. Tabulka číslo 5 čerpající z webu transfermarkt.com (2021) zobrazuje TOP 10 týmů, které obdržely nejvíce peněz díky odchodu svých hráčů v průběhu sezon 2016/17–2020/21. S velkým odstupem vede Chelsea, která za posledních 5 let zinkasovala skoro 603 milionů eur. Zajímavostí je, že se na 9. místě nachází tým Swansea City, který sice dříve hrával Premier League, ale od sezony 2018/19 v ní už nepůsobí. Naopak slavný klub Manchester United se do tabulky ani nevešel. Na druhou stranu nelze zapomenout na nemalé výdaje klubů na nákup nových hráčů, kterými se bude zabývat pozdější kapitola.

Tabulka č. 5: Příjmy klubů z prodeje hráčů od sezony 2016/17–2020/21 (v mil. €)

Název týmu	Soutěž	Příjmy (v mil. €)
Chelsea FC	Premier League	603
Liverpool FC	Premier League	373
Leicester City	Premier League	354
Manchester City	Premier League	317
Everton FC	Premier League	308
Southampton FC	Premier League	263
Arsenal FC	Premier League	250
Tottenham Hotspur	Premier League	239
Swansea City	Championship	238
West Ham United	Premier League	226

Zdroj: Vlastní zpracování dle transfermarkt.com (2021)

3.3.1.6 Příjmy z komerčních aktivit

Do kategorie příjmů z komerčních aktivit Okoronkwo (2015) zařazuje:

- merchandising,
- prodej licencí,
- catering a hospitality program,
- prohlídky stadionu a muzeí,
- mezinárodní turné,
- ostatní příjmy.

Zmiňován bývá v souvislosti s tímto tématem i sponzoring, který však byl popsán již v dříve uvedené kapitole 3.3.1.3.

Signifikantním bodem z výše zmíněných je merchandising. Zde se jedná především o prodej replik dresů, nicméně zisky z jejich prodeje je nutné uvést na pravou míru. Fanoušci se často mylně domnívají, že celá částka z prodeje putuje do klubové pokladny. Dle vysvětlení Redmonda (2021) avšak kluby ve skutečnosti obvykle dostávají 7,5 % částky z celkové sumy prodaných dresů a dalších předmětů merchandisingu. Existují i výjimky. Například Liverpool uzavřel smlouvu s americkou společností Nike a z každého prodaného dresu obdrží 20 %. Pokud tedy Liverpool prodá 300 000 replik

dresů za sezonu při ceně jednoho dresu 90 eur (oficiální cena domácího dresu k sezoně 2020/21), poputuje do pokladny klubu částka 5,4 milionů eur.

Kromě merchandisingu lze podrobněji zmínit příjmy za prohlídky stadionu a muzeí. Částky za vstupné na tzv. „stadium tours“ jsou rozdílné obzvláště mezi týmy TOP 6 a zbylými kluby v Premier League, jako je například Burnley.

Tabulka č. 6: Ceny prohlídek stadionu (v £)

Název týmu	Cena za prohlídku stadionu (v £)
Manchester United	25 liber (manutd.com, 2021)
Arsenal	30 liber (arsenaldirect.arsenal.com, 2021)
Liverpool	23 liber (faq.liverpoolfc.com, 2021)
Chelsea	24 liber (thebettervacation.com, 2021)
Burnley	10 liber (burnleyfootballclub.com, 2021)

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů uvedených v tabulce

3.3.1.7 Ostatní příjmy

Poslední kategorií příjmů tvoří ostatní příjmy. Dle UEFA (uefa.com, 2020) do nich spadají především dotace, granty a jednorázové příjmy. Bartošek (2017, s. 43) rovněž uvádí: „Důležité jsou také příspěvky od zastřešujícího fotbalového svazu či asociace. Ty generují své vlastní příjmy a společně s příspěvky od UEFA, popřípadě FIFA, je rozdělují mezi jednotlivé kluby v zemi.“

3.3.2 Výdaje

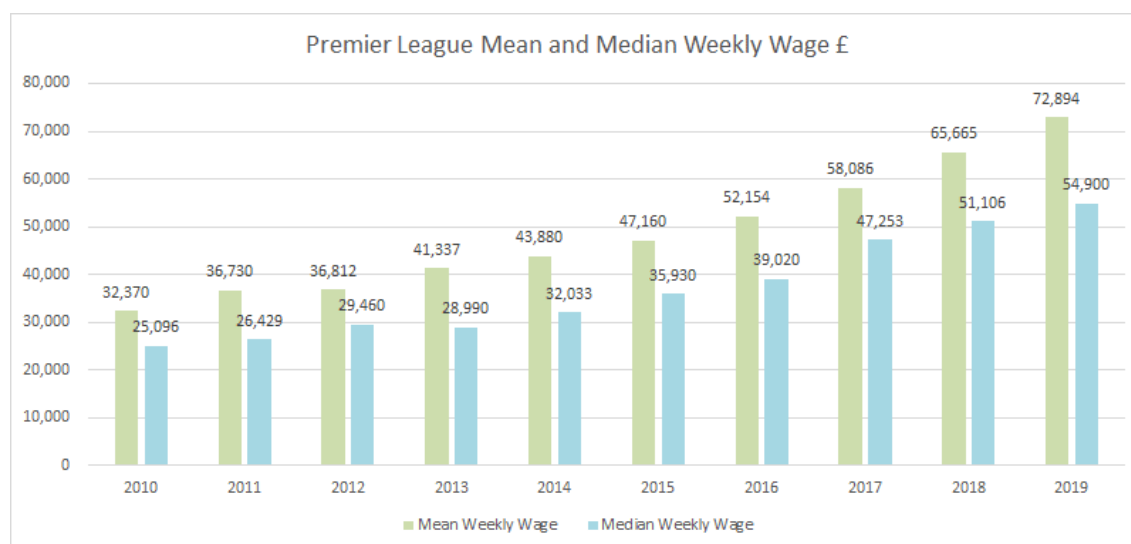
3.3.2.1 Mzdové výdaje (hráči, trenéři, ostatní)

Do mzdových výdajů spadají převážně mzdy samotných hráčů. Dále se do této kategorie řadí také mzdy připadající trenérům, členům realizačního týmu a ostatně všem zaměstnancům klubu. U fotbalistů je zvykem počítat výši mzdy na týdenní bázi. Ačkoliv se výše přestupových částek u klubů v západní Evropě často oficiálně zveřejňují, u platových ohodnocení jednotlivých hráčů už to neplatí. Výše týdenních mezd fotbalových hvězd Premier League je předmětem odhadů a spekulací na bulvární scéně. Důkazem toho může být týdenní mzda Kaie Havertze, která dosahuje dle redaktora deníku Sun, Jonese (2021), 310 000 liber (cca 9,2 mil. Kč). Na druhou stranu většina ostatních zdrojů, včetně novináře Harta (2021) z The National, však uvádí týdenní mzdu

Havertze ve výši 150 000 liber, což je v podstatě poloviční suma. Mzda jednotlivců jde s jistotou určit těžce, nicméně situace se jeví značně jednodušší, pokud se pozornost zaměří na Premier League jako celek.

Vysokoškolský akademik Kieran Maguire (2021) z University of Liverpool ve své studii uvádí, že celkové náklady na mzdy se u klubů z Premier League za pouhých deset let více než zdvojnásobily. V roce 2010 vynaložily kluby na mzdy 1,39 miliard liber, s průměrnou mzdou fotbalisty 1,57 milionu liber za rok. V roce 2020 se celkové náklady na mzdy vyšvihly na 2,8 miliardy liber. Průměrná roční mzda fotbalisty v tomto roce činila dle studie 3,79 milionu liber. Průměrná týdenní mzda v roce 2019 dosahovala výše 72 894 liber (cca 2,1 mil. Kč), medián činil 54 900 liber (cca 1,6 mil. Kč). Vývoj mezd během deseti let ukazuje graf číslo 6.

Graf č. 6: Vývoj mediánu a průměrné mzdy hráčů v Premier League (v £)



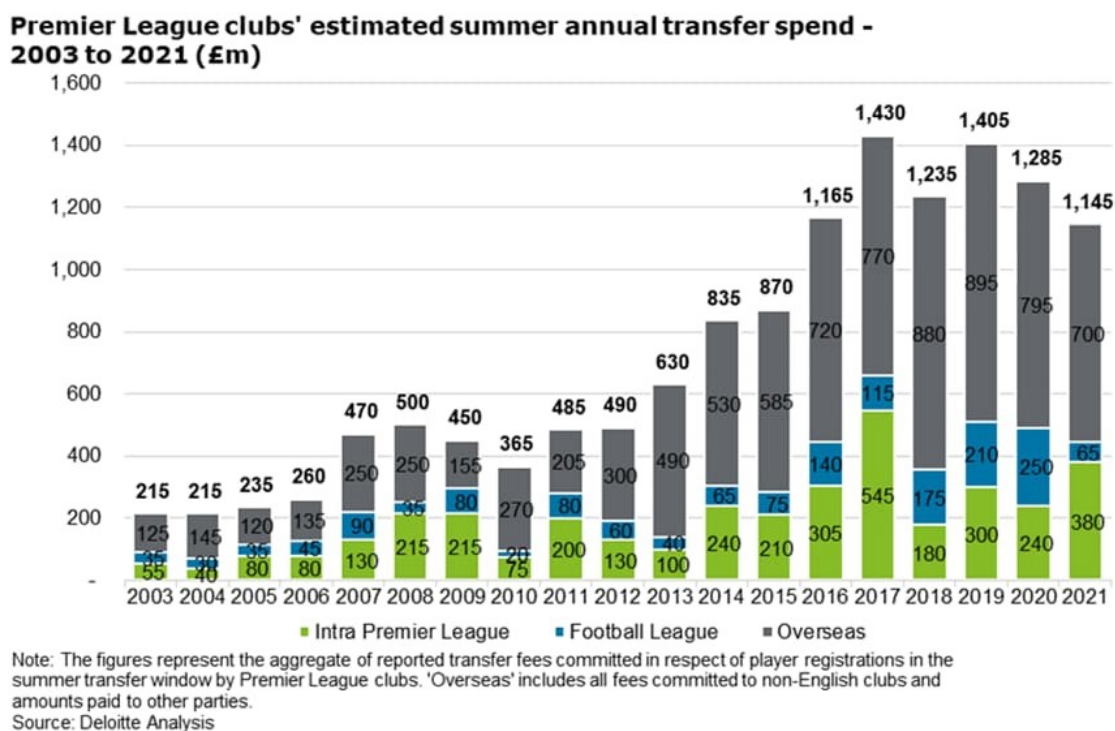
Zdroj: Maguire (2021)

3.3.2.2 Výdaje na přestupy hráčů

V Premier League jsou majitelé fotbalových klubů ochotni zaplatit za hráče velice vysoké částky i přes problémy spjatými s pandemií Covid-19. Chelsea přivedla v letním přestupovém okně v roce 2020 Kaie Havertze, Tima Wernera a Ben Chilwella za celkem více než 183 milionů eur, přičemž Havertz se stal za 80 mil. eur nejdražším německým hráčem v historii Premier League (transfermarkt.com, 2022). Manchester City podepsal o rok později v letním přestupovém okně Angličana Jacka Grealishe z Aston Villy za rekordní sumu 117,5 mil. eur (theathletic.com, 2021). Jednalo se tak o nejdražší příchod do anglického klubu v historii Premier League. Chelsea taktéž nezůstala pozadu

a v srpnu roku 2021 nakoupila Romela Lukaka za částku 115 mil. eur , což je nejvyšší suma, co kdy londýnský klub vynaložil za nákup jednoho hráče (transfermarkt.com, 2022). Z dosavadních řádků se může zdát, že pandemie nepostihla ani v nejmenším případě anglické prvoligové fotbalové kluby. K určitému ochlazení trhu z důvodu pandemie však došlo, což znázorňuje graf číslo 7. Hrubé výdaje EPL klubů v letním přestupovém okně v poslední zkoumané sezoně 2020/21 dosáhly výše 1,3 miliardy liber, což byla sice třetí nejvyšší hodnota, nicméně nižší než v sezonách 2019/20 a 2017/18. Navíc lze zpozorovat klesající trend i v následujícím letním přestupovém okně pro sezonu 2021/22.

Graf č. 7: Částky vydané na letní přestup hráčů v Premier League (v mil. £)



Zdroj: deloitte.com (2021a)

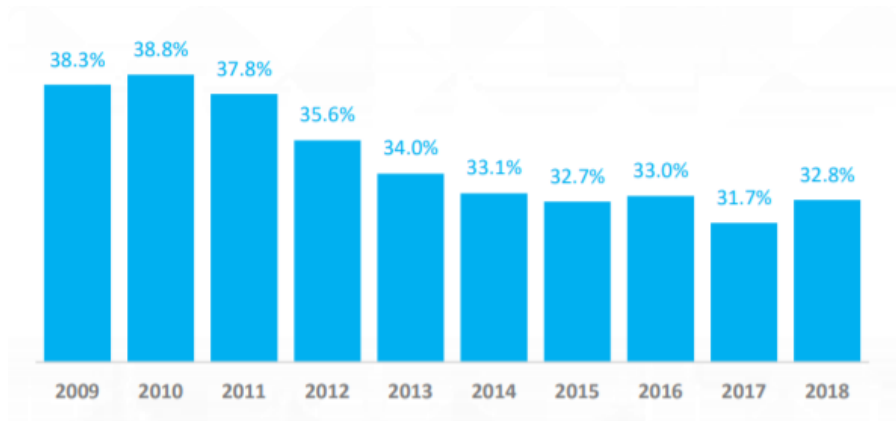
3.3.2.3 Provozní výdaje

Kromě výše zmíněných výdajů za mzdy a nákupy hráčů mají kluby další výdaje spojené s jejich chodem. Do poslední velké skupiny výdajů řadíme provozní výdaje. Dle UEFA (uefa.com, 2020) tato kategorie výdajů absorbuje 33 % z celkových klubových příjmů všech národních lig, které UEFA zastřešuje. Zveřejňování provozních výdajů se v různých rámcích účetního výkaznictví výrazně liší. UEFA a mnoho jejích členských

asociací vyžaduje od klubů dodatečné zveřejňování, a to nad rámec obvyklých firemních výkazů, což umožňuje rozdělit jejich provozní výdaje do různých kategorií.

Vývoj provozních výdajů jako procentuální podíl z celkových příjmů všech lig zastřešených pod organizací UEFA znázorňuje graf číslo 8.

Graf č. 8: Procentuální vývoj provozních výdajů vzhledem k celkovým příjmům



Zdroj: UEFA (2020)

Provozní výdaje UEFA (2020) dělí do několika skupin:

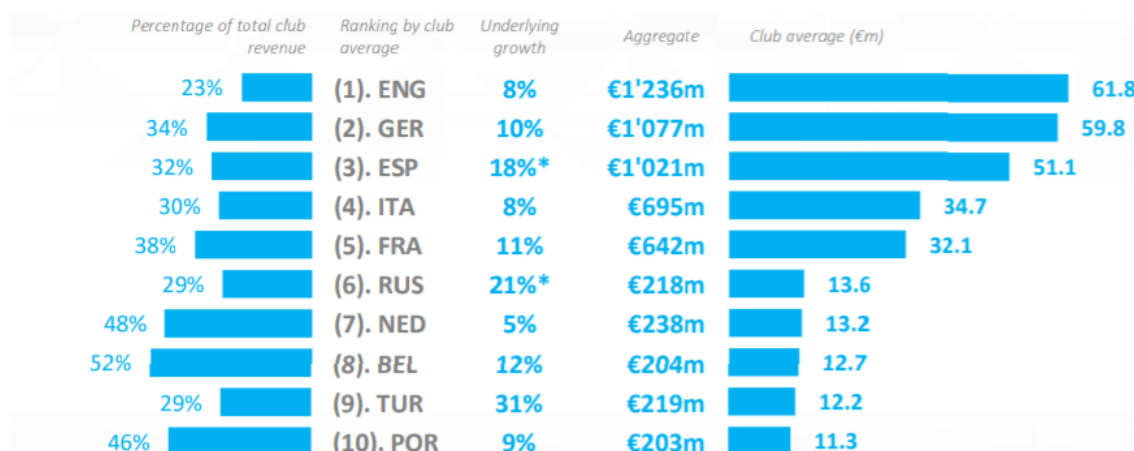
- výdaje na aktiva (9 %),
- výdaje spojené s majetkem a zařízením (9 %),
- výdaje na zápas (16 %),
- výdaje na prodej (11 %),
- komerční výdaje (5 %),
- výdaje spojené se sponzory (5 %),
- ostatní nepřirazené provozní výdaje (42 %),
- výjimečné a nefotbalové výdaje (3 %).

Struktura provozních výdajů jednotlivých klubů se značně liší. Jedním z jasných příkladů je vlastnictví stadionu, které bude mít velký dopad na náklady související s majetkem a zařízením (výdaje na opravy, údržbu, pronájem, leasing, atd...). Merchandising a hospitality programy budou ovlivňovat prodejní výdaje, výdaje v den zápasu a komerční výdaje.

Fotbalové soutěže, kde příjmy plynoucí z prodeje televizních práv převyšují komerční příjmy nebo příjmy v den zápasu, mívají nižší poměr provozních výdajů vzhledem k celkovým příjmům. Dokládá to graf číslo 9. V anglické Premier League uzmou

provozní výdaje v průměru pouze 23 % celkových příjmů, přestože je klubový průměr na provozní výdaje největší ze všech lig světa, a to ve výši 61,8 milionů eur.

Graf č. 9: Podíl provozních výdajů na celkových příjmech



Zdroj: UEFA (2020)

3.4 Produkční efektivnost klubů v Premier League

Diplomová práce si také klade za úkol zhodnotit produkční efektivnost klubů v Premier League pomocí analýzy obalu dat. Nejprve proto bude v teoretické části vysvětleno několik pojmů a základy metod analýz datových obalů, se kterými bude následně v praktické části pracováno.

3.4.1 Pojmy

Efektivnost

Pojem efektivnost ve své publikaci rozebírá Synek (2010, s. 50): „Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně.“ Šíma (2019) potvrzuje, že fotbalové kluby jsou podnikem, a tudíž k nim může být vztahena výše uvedená citace. Synek (2010) poté dodává, že efektivnost je vyjádřením poměru výstupu ke vstupu. Nejpoužívanější metodou pro analýzu efektivnosti fungování klubů je dle Kulikové a Gošunovové (2013) analýza obalu dat DEA (data envelopment analysis). Šíma (2019) uvádí o DEA analýze následující: „jedná se o vícekritériální metodu, která slouží k posouzení efektivnosti produkčních jednotek (DMU – Decision Making Units) na základě vstupních a výstupních faktorů.“ Produkční jednotkou bude v našem případě fotbalový klub.

Vstupy

Vstupní faktory vyjadřují dle Konečného (2018) množství zdrojů, které spotřebovává produkční jednotka pro výrobu výstupů.

Výstupy

Konečný (2018) uvádí, že za výstupy jsou považovány pozitivní a žádoucí efekty vyprodukované pozorovanou produkční jednotkou.

3.4.2 DEA analýza

3.4.2.1 Podstata analýzy

Analýza obalu dat DEA se používá v mnoha různorodých odvětvích, přičemž sportovní odvětví není výjimkou. Štědroň a kol. (2021, s. 148) popisují DEA analýzu jako: „... metodu matematického programování, která může být použita k ohodnocení relativní efektivity různých organizací, které využívají rozmanitá vstupní a výstupní data.“

DEA analýza je dle Klicnarové (2010) vhodnou metodou při hodnocení efektivity produkčních jednotek, které mají větší množství vstupů a výstupů. Autorka dále zmiňuje, že nejefektivnější jednotky určují efektivní hranici, která vymezuje tzv. množinu produkčních možností. Produkční jednotku, která produkuje různé množství vstupů a výstupů a leží na efektivní hranici, lze považovat za efektivní. Klicnarová (2010) dále uvádí, že díky DEA analýze lze zjistit, jakým způsobem má neefektivní jednotka snížit své vstupy, respektive zvýšit své výstupy, aby se stala jednotkou efektivní.

3.4.2.2 Model s jedním vstupem a jedním výstupem

Jeden z prvních modelů hodnocení efektivity pochází již z roku 1957, kdy anglický rodák M. J. Farrell (1957) měřil efektivitu průmyslových jednotek v USA. Tento model počítal pouze s jedním vstupem a jedním výstupem. Aplikace tohoto modelu může být ukázána na příkladu vícepobočkové firmy zaměstnávající pracovníky (vstupy), kteří produkují výrobky (výstupy).

Tabulka č. 7: Model s jedním vstupem a výstupem

Pobočka	A	B	C	D	E	F	G	H
Počet zaměstnanců (x)	2	3	3	4	5	5	6	8
Počet prodaných kusů (y)	1	3	2	3	4	2	3	5
Efektivita (y / x)	0,5	1	0,67	0,75	0,8	0,4	0,5	0,63

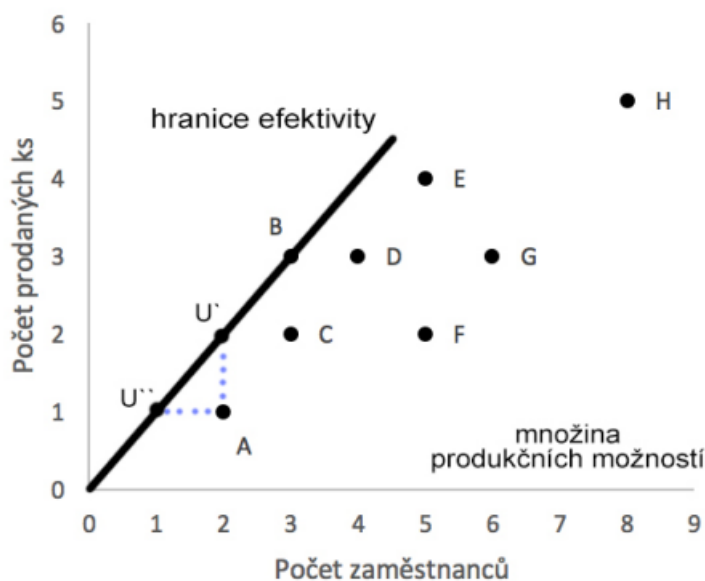
Zdroj: Vlastní zpracování dle Topinky (2016)

Nejefektivnější pobočka je v tomto případě pobočka B, poněvadž podíl výstupu (počet prodaných kusů, y) ku podílu vstupů (počet zaměstnanců, x) je největší. Její efektivita je 100 % (1). Leží tedy na efektivní hranici a efektivitu nelze zvýšit. Pro určení přesné podoby hranice produkčních možností je nutné dle Krafta (2011) určit charakter výnosů z rozsahu. Výnosy z rozsahu jsou buď konstantní, či variabilní.

Konstantní výnosy z rozsahu (Constant Return to Scale – CRS)

Existuje-li určitá kombinace vstupů (x) a výstupů (y) v množině přístupných řešení (za předpokladu konstantních výnosů z rozsahu), pak je prvkem této množiny kombinace dané množiny (αx , αy), kde $\alpha > 0$. Vaněčková (1998) uvádí, že pokud je jednotka efektivní při dané kombinaci vstupů a výstupů, budou efektivní i ty jednotky, jejichž vstupy a výstupy představují násobky původní jednotky.

Graf č. 10: Konstantní výnosy z rozsahu



Zdroj: Topinka (2016)

Z grafu lze vyčíst, že jediná efektivní jednotka je bod B ležící na přímce (pobočka firmy B s efektivitou 1). Všechny ostatní jednotky (body na grafu: A, C, D, E, F, G, H) jsou neefektivní. Zvýšení efektivity ostatních jednotek navrhuje Subhash (2004) třemi způsoby:

a) zvýšit hodnotu výstupu

Aby se jednotka stala efektivní, je jednou z možností zvýšení hodnoty výstupů při zachování stejné hodnoty vstupu. Jedná se o tzv. výstupově orientovaný model.

b) snížit hodnotu vstupu

Druhou variantou pro získání efektivní jednotky je snížení hodnoty vstupů při zachování stejné hodnoty výstupů. Hovoříme o tzv. vstupově orientovaném modelu.

c) kombinace obou způsobů

Poslední cestou je kombinace obou předchozích metod. Dojde k optimalizaci vstupů a výstupů tak, aby se jednotka posunula na efektivní hranici. Jedná se o tzv. aditivní modely (Jablonský a Dlouhý, 2004).

Míru neefektivních jednotek lze vyčíst jak pro vstupově, tak i pro výstupově orientovaný model. V případě výstupového modelu se spočítá jako podíl výstupu na zaměstnance hodnocené jednotky a výstupu na zaměstnance efektivní jednotky. Míra efektivity je ale dle Vaněčkové (1998) pouze relativní, neboť po přidání nové jednotky do souboru se efektivní hranice může změnit a je potřeba ji přepočítat.

V modelovém případě Topinky (2016) tvoří výstup prodané kusy výrobků. Například míra efektivnosti jednotky A by byla $0,5 / 1 = 0,5 = 50 \%$.

Pro snadnější interpretaci dat poslouží převrácená hodnota čísla $0,5^{(-1)} = 2$. Výsledná hodnota udává neefektivní produkční jednotce potřebnou míru navýšení výstupů tak, aby se stala efektivní. Pro výpočet lze taktéž použít virtuální jednotky U' a U'' . V takovém případě se jedná o podíl výstupu hodnocené jednotky A ku výstupu virtuální jednotky U' (v případě výstupově orientovaného modelu).

$$\frac{y(\text{bod } A'')}{y'(\text{bod } U')} = \frac{1}{2} = 0,5$$

V případě vstupově orientovaného modelu se míra efektivnosti jednotky vypočítá jako podíl vstupu virtuální jednotky a vstupu hodnocené jednotky. V našem případě se jedná o podíl zaměstnanců virtuální jednotky U'' a počtu zaměstnanců skutečné jednotky A.

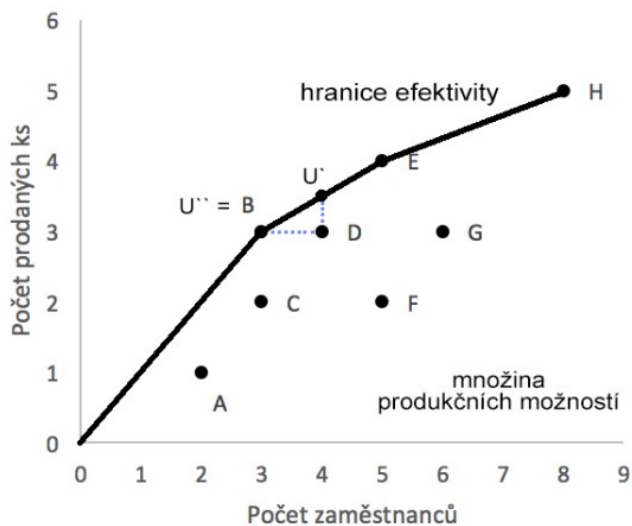
$$\frac{x'(bod U'')}{x(bod A)} = \frac{1}{2} = 0,5$$

U modelů s konstantními výnosy z rozsahu jsou výsledky pro výstupově a vstupově orientované modely totožné.

Variabilní výnosy z rozsahu (Variable Return to Scale – VRS)

Modely počítající s variabilními výnosy z rozsahu se liší. Vaněčková (1998, s. 214) uvádí: „Efektivní hranice zde tvoří konvexní obal množiny produkčních možností (obal dat). Obecně platí, že míra efektivity hodnocených jednotek za předpokladu VRS je stejná nebo větší než za předpokladu CRS. Pokud uvažujeme variabilní výnosy z rozsahu, tak neplatí požadavek, že α – násobek vstupů musí být vyvážen nárůstem výstupů o stejném násobku. Jednotka bude efektivní, i když poměrný nárůst výstupů bude nižší než příslušný nárůst vstupů.“

Graf č. 11: Variabilní výnosy z rozsahu



Zdroj: Topinka (2016)

Neefektivní produkční jednotky mohou dosáhnout hranice efektivity třemi způsoby (Ramanathan, 2003):

a) zvýšit hodnotu výstupu

První možností plynoucí pro neefektivní jednotky je zvýšení hodnoty výstupů při zachování hodnoty vstupů. Jedná se o model orientovaný na výstupy. Míra efektivity se vypočítá jako podíl počtu prodaných kusů jednotky D a virtuální jednotky U'.

$$\frac{y(\text{bod D})}{y'(\text{bod U}')} = \frac{3}{3,5} = 0,857$$

b) snížit hodnotu vstupu

Druhou volbou neefektivních produkčních jednotek může být snížení hodnoty vstupů současně se zachováním stávající úrovně výstupů. Jedná se o model orientovaný na vstupy.

Míra efektivity se vypočte jako podíl počtu zaměstnanců virtuální jednotky U'' a počtu zaměstnanců skutečné jednotky D.

$$\frac{x'(\text{bod U}'')}{x(\text{bod D})} = \frac{3}{4} = 0,75$$

c) kombinace obou metod

Míra efektivity u vstupově a výstupově orientovaného modelu předpokládajícího variabilní výnosy z rozsahu se liší v závislosti na zvoleném modelu, na rozdíl od modelů počítajících s konstantními výnosy z rozsahu, kde byla míra efektivity jednotlivých jednotek na zvoleném modelu nezávislá.

3.4.2.2 Model s více vstupy a výstupy

Pro potřeby hodnocení efektivity klubů v Premier League bude použito takových modelů, které navazují na původní Farellův model, nicméně berou v potaz vícero vstupů a výstupů. Modely jsou pojmenovány dle počátečních písmem autorů: model CCR a model BCC.

CCR model

Charnes, Cooper a Rhodes (1978). Tak zní jména autorů CCR modelu, který byl poprvé uveden v jejich publikaci roku 1978. Tato metoda předpokládá konstantní výnosy z rozsahu.

Převedení primárního modelu na duální pomůže hodnocené jednotce zjistit, jakým způsobem se má stát efektivní. Duální model určí jednotky tvořící množinu vzorových (virtuálních) jednotek pro zkoumanou neefektivní jednotku. S pomocí těchto jednotek se následně určí relativní míra efektivnosti zkoumané jednotky. (Vaněčková, 1998)

Matematická formulace vstupově orientovaného modelu CCR použitého v této diplomové práci je zobrazena v následujícím obrázku číslo 5.

Obrázek č. 5: Matematická formulace CCR modelu pro konkrétní klub

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

Zdroj: Topinka (2016)

Vysvětlivky:

u_{jH} ... váha pro j-tý výstup jednotky H

y_{jH} ... hodnota j-tého výstupu jednotky H

v_{iH} ... váha pro i-tý vstup jednotky H

x_{iH} ... hodnota i-tého vstupu jednotky H

n ... počet výstupů

m ... počet vstupů

q ... velikost odchylky od konstantního výnosu z rozsahu pro jednotku H

BCC model

Model CCR byl inspirací pro autory Bankera, Charnese a Coopera (1984) a vytvořili model BCC. Ten se od předcházejícího modelu liší v tom, že místo konstantních výnosů z rozsahu bere v potaz variabilní výnosy z rozsahu. Matematická formulace vstupově orientovaného modelu použitého v této práci znázorňuje obrázek číslo 6.

Obrázek č. 6: Matematická formulace BCC modelu pro konkrétní klub

$$Z_H = \frac{\sum_{j=1}^3 u_{jH} y_{jH}}{\sum_{i=1}^2 v_{iH} x_{iH}} \rightarrow \text{MAX}$$

Efektivnost klubu H

$$\frac{\sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jH}}{\sum_{i=1}^m v_{iH} x_{iH}} \leq 1, \quad k = 1, 2, \dots, 20,$$

za podmínek

$$u_{jH} \geq 0, \quad j = 1, 2, 3,$$
$$v_{iH} \geq 0, \quad i = 1, 2,$$

Zdroj: Šíma (2019)

4 METODIKA PRÁCE

K získání dat potřebných pro diplomovou práci byla zvolena metoda analýzy (zkoumání) dokumentů, která patří dle Miovského (2006) do kvalitativního výzkumu.

4.1 Kvalitativní výzkum

Mnoho autorů se na definici kvalitativního výzkumu nedokáže shodnout, nicméně metodolog Creswell (1998, s. 12) jej definoval takto: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

Právě analýza různých typů textů tak, jak uvádí definice od Creswella, bude stěžejní pro tuto diplomovou práci.

4.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů se opírá o hmatatelné výsledky činnosti člověka. Od pozorování se liší v tom, že není omezena na krátký časový úsek. Účelem analýzy je získané informace shromáždit, utřídit a interpretovat. Dokumenty, z kterých bude čerpáno, mohou být primárního či sekundárního charakteru. Primární dokumenty byly vytvořeny za specifickým účelem. Může se jednat například o údaje o zisku, o tržbách a další. (Surynek, 2001)

V diplomové práci bude převážně využíváno údajů primárního charakteru, jelikož mezi ně spadají finanční a výroční zprávy klubů využívané při psaní práce. Nesmí být zapomenuto i na sekundární dokumenty, které vznikly při analýzy primárních dat a určitým způsobem reflektují primární dokumenty. Sekundární data budou v práci taktéž použita.

Níže zmíněné dělení od Hendla (2005) detailněji napovídá, které typy dokumentů budou v práci uplatněny.

Hendl (2005) dělí dokumenty podle tvůrců a činností na:

- osobní dokumenty: dopisy, deníky, fotografie, videonahrávky,
- úřední dokumenty: výroční zprávy, zápisy z akcí, vyhlášky, dokumentace,
- archivní data: psané dokumenty, statistické informace,

- veřejné dokumenty: noviny, časopisy,
- virtuální data: data na sociálních sítích,
- předmětná data: fyzické stopy důsledků lidské činnosti.

V diplomové práci budou využity úřední a veřejné dokumenty společně s archivními a virtuálními daty.

Práce bude vycházet především ze studia a analýzy dokumentů, které zveřejňují kluby na svých webových stránkách. Jedná se o finanční a výroční zprávy, ve kterých se nacházejí potřebné ekonomické a statistické údaje. Kromě toho budou zohledněny i jiné zdroje informací jako jsou data sesbíraná od jiných autorů (např. Šíma s publikací *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*). Dále budou shromažďovány informace zveřejněné elektronickými médii a autory na sociálních sítích (např. účet Swiss Ramble na Twitteru s více než 200 tisíci sledujícími, kde autor rozebírá finanční situace klubů za použití aktuálně dostupných informací, které zpracovává do grafů a tabulek).

4.3 DEA analýza

Šíma (2019) zvolil ve své DEA analýze dva vstupní a tři výstupní faktory. Na straně vstupů se objevují výdaje na mzdu trenéra a výdaje na mzdy všech ostatních zaměstnanců klubu (mzdy kromě trenéra). Na straně výstupů pak použil položky: celkový počet bodů, celková výše klubových příjmů a změna počtu fanoušků na Facebooku.

Na zvolení těchto vstupů a výstupů navazuje diplomová práce.

4.3.1 Produkční jednotka

Produkční jednotkou budou v této diplomové práci vybrané fotbalové týmy z Premier League. Dříve než budou určeny konkrétní kluby, je nutné si představit základní a poslěze i výběrový soubor.

4.3.1.1 Základní soubor

Základní soubor tvoří veškeré týmy aktuálně působící v Premier League. Počet týmů v sezoně je 20, přičemž vždy tři nejhorší týmy v každé sezoně sestupují do druhé nejvyšší fotbalové soutěže.

Základní soubor pro sezonu 2020/21 tvořily tyto týmy:

- Arsenal, Aston Villa, Brighton and Hove Albion, Burnley, Chelsea, Crystal Palace, Everton, Fulham, Leeds United, Leicester City, Liverpool, Manchester

City, Manchester United, Newcastle United, Sheffield United, Southampton, Tottenham Hotspur, West Bromwich Albion, West Ham United, Wolverhampton Wanderers. (premierleague.com, 2021c)

Tím, že každým rokem sestupují tři týmy do druhé nejvyšší fotbalové soutěže Championship, musí i tři týmy postupovat opačným směrem do Premier League. Základní soubor je tedy v každé sezoně odlišný.

4.3.1.2 Výběrový soubor

Výběrový soubor tvoří podmnožinu základního. Součástí diplomové práce je zkoumat sezony poznamenané pandemií Covid-19 i předešlé sezony před epidemiologickými opatřeními. Z tohoto důvodu byly vybrány takové týmy, které se stabilně drží v Premier League od sezony 2016/17.

Toto kritérium (premierleague.com, 2021c) splňuje 12 týmů:

- Arsenal, Burnley, Chelsea, Crystal Palace, Everton, Leicester, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Southampton, Tottenham Hotspur, West Ham United.

4.3.2 Vstupy

4.3.2.1 Výdaje na mzdy bez trenéra

Pod vstup „výdaje na mzdy bez trenéra“ spadají mzdy všech zaměstnanců klubu s výjimkou mzdy hlavního trenéra, která je považována za druhý vstup samostatně zkoumaný. Do této kategorie výdajů spadají i mzdy vyplácené asistentům hlavního trenéra, masérům, fyzioterapeutům a podobně.

Přestože kluby ve svých výročních finančních zprávách uvádějí pouze celkové výdaje na mzdy všech zaměstnanců, požadovanou výši výdajů na mzdy bez hlavního trenéra lze poměrně jednoduše zjistit. Stačí odečíst mzdu hlavního trenéra od celkových výdajů na mzdy.

Tabulka č. 8: Výdaje na mzdy bez hlavních trenérů u vybraných týmu v EPL
(zaokrouhleno na mil. £)

Název týmu	Sezony před Covid-19			Sezony v průběhu Covid-19	
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Arsenal	191	232	229	228	239
Burnley	61	81	86	99	84
Chelsea	213	238	281	279	325
Crystal Palace	110	114	116	130	123
Everton	99	139	157	168	172
Leicester	110	116	147	155	187
Liverpool	201	257	303	319	299
Manchester City	249	245	300	336	335
Manchester United	250	282	319	276	315
Southampton	109	111	114	113	112
Tottenham	121	142	173	176	190
West Ham	92	104	129	120	126

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šíma (2019); Conn (2019); deloitte.com (2020); deloitte.com (2021b); deloitte.com (2022)

4.3.2.2 Výdaje na mzdy hlavního trenéra

Hlavní trenér, v Anglii označovaný jako gaffer, manager či coach, představuje výraznou postavu fotbalového mužstva. Trenér nese hlavní zodpovědnost za výsledky týmu a v případě neuspokojivých herních projevů bývá prvním odvolaným z klubu. Vliv hlavních trenérů na výsledky mužstva potvrdily již dřívější průzkumy (např. Clement a McCormick, 1989).

Na britských ostrovech, kde je fotbal pro mnohé fanoušky náboženstvím, je popularita trenérů ještě umocněna. Dokazují to statistiky na sociálních sítích (např. Pepa Guardiola sleduje na Instagramu k únoru roku 2022 2,9 mil. lidí) i částky, které jsou kluby ochotny zaplatit hlavním trenérům.

Souhrnná tabulka číslo 9 značí příjmy hlavních trenérů výběrového vzorku klubů v Premier League od sezony 2016/17 do sezony 2020/21. Jména trenérů zde nejsou uvedena, protože u nich dochází často ke změnám. Rozdíl částek je dán především

marketingovou hodnotou / prestiží jednotlivých trenérů viz zvýšení výdajů na trenéra v poslední zkoumané sezoně v případě Tottenhamu a Evertonu (nástup Josého Mourinha, respektive Carla Ancelottiho). Tabulka znázorňuje roční výdaje na mzdy hlavního trenéra bez ohledu na to, zda byl v průběhu sezony odvolán či nikoliv (v tabulce je vždy uvedena mzda trenéra, který s týmem začal novou sezonu, přičemž není uváděna mzda dočasně jmenovaných trenérů s délkou působnosti kratší než jeden měsíc). Pro přesné zjištění příchodů a odchodů jednotlivých trenérů byla použita stránka soccerbase.com (2022).

Tabulka č. 9: Roční výdaje na mzdy hlavních trenérů vybraných týmu v PL (v £)

Název týmu	Sezony před Covid-19			Sezony v průběhu Covid-19	
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Arsenal	8 300 000	8 500 000	6 000 000	6 000 000	5 000 000
Burnley	400 000	600 000	600 000	600 000	2 400 000
Chelsea	6 500 000	6 500 000	5 000 000	5 000 000	8 000 000
Crystal Palace	1 500 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	4 500 000
Everton	6 000 000	6 000 000	3 000 000	3 000 000	11 000 000
Leicester	3 000 000	3 000 000	2 400 000	2 400 000	5 000 000
Liverpool	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	15 000 000
Manchester City	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	20 000 000
Manchester Utd.	13 800 000	13 800 000	13 800 000	7 800 000	7 800 000
Southampton	3 200 000	1 850 000	1 200 000	1 000 000	1 000 000
Tottenham	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000	15 000 000
West Ham	3 000 000	2 200 000	7 000 000	7 000 000	3 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle: tmsportz.com (2017); sportekz.com (2020), Pringle (2018), Wilson (2019), Khan (2022), Lawrence (2019), Johnson (2019), Coast (2017)

4.3.3 Výstupy

Složení výstupů bylo taktéž inspirováno Šimou (2019). Počet bodů odkazuje na splnění sportovního cíle, celkové příjmy klubů jsou spjaty s ekonomickými cíli klubu a změna počtu fanoušků na Facebooku představuje sociální cíl klubu. U posledně zmiňovaného

výstupu dojde k drobnému pozměnění. Šíma ve své publikaci počítal v DEA analýze s daty z jedné sezony. Protože se tato diplomová práce zabývá více po sobě jdoucími sezonami, bude postačovat znát změnu fanoušků na začátku a konci sezon před pandemií a taktéž na začátku a konci pandemických sezon.

4.3.3.1 Počet bodů

Prvním ze tří výstupů je údaj o počtu získaných bodů v soutěži a reprezentuje sportovní cíle klubu. Poněvadž se v soutěži odehraje celkem 38 zápasů, mohou týmy získat maximálně 114 bodů. Pomyslná hranice pro udržení je stanovena na 40 bodů, nicméně tabulka 12 týmů hrajících posledních 5 let nejvyšší anglickou fotbalovou ligu dokazuje, že k záchraně stačí často 39 bodů. V sezoně 2017/18 se dokonce Southamptonu v soutěži udržel i díky zisku pouhých 36 bodů.

Tabulka č. 10: Počet získaných bodů vybraných týmů z PL

Název týmu	Sezony před Covid-19			Sezony v průběhu Covid-19	
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Arsenal	75	63	70	56	61
Burnley	40	54	40	54	39
Chelsea	93	70	72	66	67
Crystal Palace	41	44	49	43	44
Everton	61	49	54	49	59
Leicester	44	47	52	62	66
Liverpool	76	75	97	99	69
Manchester City	78	100	98	81	86
Manchester United	69	81	66	66	74
Southampton	46	36	39	52	43
Tottenham Hotspur	86	77	71	59	62
West Ham United	45	42	52	39	65

Zdroj: livesport.cz (2017); livesport.cz (2018); livesport.cz (2019); livesport.cz (2020c); livesport.cz (2021)

4.3.3.2 Celkové příjmy klubů

Druhý výstup reprezentuje ekonomické cíle klubu a tvoří jej celkové příjmy. Stejně jako u prvního vstupu bude celková výše příjmů znázorněna ve třech posledních sezonách před pandemií Covid-19 a ve dvou sezonách už zasažených pandemií. Ekonomické cíle klubu jsou navzájem propojené se sportovními cíli klubu, tím pádem jest výše celkových příjmů závislá ve velké míře na celkovém umístění klubu v tabulce Premier League. Lepší umístění znamená vyšší podíl příjmů z vysílacích práv, zvýšení příjmů od UEFA, atd ...

Tabulka č. 11: Celková výše příjmu vybraných týmů z PL (zaokrouhлено na mil. £)

Název týmu	Sezony před Covid-19			Sezony v průběhu Covid-19	
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Arsenal	423*	388*	395*	344*	328*
Burnley	121	139	139	135	117
Chelsea	361*	443*	447*	407*	435*
Crystal Palace	143*	150	155	142	134
Everton	171	189	188	186	193
Leicester	233	159	179	150	226
Liverpool	364	455	533	490	488*
Manchester City	473	501	535*	478	570*
Manchester United	581	590	627	509	494
Southampton	182	153	150	127	157
Tottenham Hotspur	306	381	461	392	360
West Ham United	183*	175*	191*	140*	193*

* údaje o hodnotě příjmů ze sezon označené hvězdičkou pocházejí z oficiálních výročních zpráv klubů, neboť informace ze sekundárních zdrojů se v těchto případech liší

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šíma (2019); deloitte.com (2020); deloitte.com (2021b); Conn (2019); deloitte.com (2022); information.service.gov.uk (2018); information.service.gov.uk (2018–2022c); arsenal.com (2018–2022); whufc.com (2018–2022); chelseafc.com (2018–2022); cityfootballgroup.com (2018–2022)

4.3.3.3 Změna počtu fanoušků na Facebooku

Změna počtu fanoušků na sociální síti Facebook představuje sociální cíl klubu. Bez fanoušků by klub mohl velmi těžko existovat. Fanoušci nejenže vytváří bouřlivou atmosféru na domácím stadionu, ale přináší do klubu značnou sumu peněz za nakoupené vstupenky nebo merchandising. Propojenost sociálního, ekonomického a sportovního cíle je tak zřejmá.

V tabulce je vynechána sezona 2017/18, jelikož je nutné znát pouze rozdíl na začátku a konci dvou zkoumaných období.

Tabulka č. 12: Počty fanoušků na Facebooku u vybraných týmů z PL

Název týmu	Sezony před Covid-19			Sezony v průběhu Covid-19		
	2016/17	2018/19		2019/20	2020/21	
Datum	18. 7. 2016	12. 8. 2019	Rozdíl	12. 8. 2019	30. 5. 2021	Rozdíl
Arsenal	36 537 534	37 747 565	1 210 031	37 747 565	37 758 903	11 338
Burnley	315 099	416 407	101 308	416 407	452 515	36 108
Chelsea	46 156 086	47 994 266	1 838 180	47 994 266	49 017 967	1 023 701
Crystal Pal.	953 039	1 119 853	166 814	1 119 853	1 300 000	180 147
Everton	2 706 503	3 130 040	423 537	3 130 040	3 689 910	559 870
Leicester	5 881 527	6 615 016	733 489	6 615 016	6 739 978	124 962
Liverpool	28 693 734	34 650 178	5 956 444	34 650 178	37 485 389	2 835 211
Man. City	21 335 565	37 787 565	16 452 000	37 787 565	40 103 333	2 315 768
Man. United	70 043 383	73 330 599	3 287 216	73 330 599	73 209 297	-121 302
Southampton	1 503 156	3 055 548	1 552 392	3 055 548	3 063 288	7 740
Tottenham	7 872 185	11 600 448	3 728 263	11 600 448	22 109 552	10 509 104
West Ham	1 806 786	2 320 968	514 182	2 320 968	2 620 873	299 905

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šíma (2019); preexcellence.com (2019); stadium-maps.com (2021)

4.4 Software MDeap pro DEA

Pro potřeby lineárního programování byl použit software MDeap 2. Program dokáže vyhodnotit efektivnost jednotlivých produkčních jednotek na základě zadaných dat. Umí pracovat s oběma výše zmíněnými modely CCR a BCC, a to jak na straně vstupů, tak i na straně výstupů. Hlavní výhodou programu je jeho přehlednost a možnost bezplatného stažení.

4.5 Postup pro zjištění dopadu pandemie na rozpočty

Zjištění dopadu pandemie bude probíhat nejdříve za pomoci DEA analýzy. Ta vyhodnotí efektivitu klubů ve třech sezonách před pandemií Covid-19 a následně v sezonách zasažených pandemií.

Vstupní a výstupní faktory v DEA analýze navíc úzce souvisí s rozpočty klubů. Jsou v ní obsažené výdaje na mzdy, příjmy, počet bodů, a změna počtu fanoušků na Facebooku. Všechny tyto faktory jsou zahrnuty v rozpočtech klubů, ač to tak nemusí na první pohled vypadat.

Následně budou ve výsledkové části zkoumány rozpočty všech klubů. Kvantifikace dopadu pandemie na rozpočtech klubů bude porovnávána změnami příjmů, výdajů, výkazem zisku / ztrát před zdaněním.

5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

5.1 Vstupní data sezon před pandemií – 2016/17 + 2017/18 + 2018/19

V tabulce číslo 13 jsou konkrétně znázorněna vstupní data pro modely DEA-BCC a DEA-CCR. Za použití programu Mdeap 2 bude nejdříve zkoumána efektivita klubů před nástupem pandemie Covid-19.

Tabulka č. 13: Vstupní data pro předpandemické sezony

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
Arsenal	652 000 000	22 800 000	208	1 206 000 000	1 210 031
Burnley	228 000 000	1 600 000	134	399 000 000	101 308
Chelsea	732 000 000	18 000 000	235	1 251 000 000	1 838 180
Crystal Palace	340 000 000	7 500 000	134	448 000 000	166 814
Everton	395 000 000	15 000 000	164	548 000 000	423 537
Leicester	374 000 000	8 400 000	143	571 000 000	733 489
Liverpool	761 000 000	21 000 000	248	1 352 000 000	5 956 444
Manchester City	794 000 000	45 000 000	276	1 509 000 000	16 452 000
Manchester United	851 000 000	41 400 000	216	1 798 000 000	3 287 216
Southampton	334 000 000	6 250 000	121	485 000 000	1 552 392
Tottenham Hotspur	436 000 000	16 500 000	234	1 148 000 000	3 728 263
West Ham	325 000 000	12 200 000	139	549 000 000	514 182

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče velikosti jednotlivých vstupů a výstupů, již teď je z tabulky vidět velký rozdíl týmů tzv. velké šestky oproti ostatním týmům ze zkoumaného souboru. Hodnota získaných bodů přesáhla v součtu tří sezon u všech týmů velké šestky hranici 200. To se zbylým šesti týmům nepodařilo. Druhým signifikantním rozdílem je výše celkových příjmů klubů velké šestky, která u všech překračuje hodnotu 1 miliardy liber. U změny počtu fanoušků na Facebooku lze zaregistrovat vskutku ohromný nárůst fanoušků Manchesteru City. Během tří sezon se klubu podařilo navýšit fanouškovskou

základnu skoro dvojnásobně (z 21 mil. na 38 mil. viz konkrétní čísla v kapitole 4.3.3.3) a své konkurenty nechal v této statistice daleko za sebou. Trochu komicky tak oproti tomu může vyznít přírůstek fanouškovské základny týmu Burnley pouze o 101 308.

Vztáhneme-li pozornost na vstupy, týmy z velké šestky převyšují ostatní i ve výši výdajů vynaložených na mzdy, i když ne v takové míře, jak by se dalo očekávat. Například Everton zaplatil za tři sezony svým hlavním trenérům 15 mil. liber, což je jen o trochu méně než v případě Tottenhamu. Právě tým ze severu Londýna nepřelácí své zaměstnance. Výše výdajů na mzdy (bez mzdy hlavního trenéra) je takřka o polovinu nižší než u Manchesteru United. Částka vynaložená na mzdu hlavního trenéra je taktéž nízká v porovnání s ostatními kluby velké šestky.

5.2 Vstupní data sezon v průběhu pandemie – 2019/20 + 2020/21

V níže zobrazené tabulce číslo 14 jsou zobrazena vstupní data tentokrát pro ročníky zasažené pandemií. Opět bude použit program MDeap 2, který vypočte efektivitu uvedených týmů podle zvoleného modelu CCR / BCC.

Tabulka č. 14: Vstupní data pro sezony v průběhu pandemie

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
Arsenal	467 000 000	11 000 000	117	672 000 000	11 338
Burnley	183 000 000	3 000 000	93	252 000 000	36 108
Chelsea	604 000 000	13 000 000	133	842 000 000	1 023 701
Crystal Palace	253 000 000	7 500 000	87	276 000 000	180 147
Everton	333 000 000	14 000 000	108	379 000 000	559 870
Leicester	342 000 000	7 400 000	131	376 000 000	124 962
Liverpool	618 000 000	22 000 000	168	978 000 000	2 835 211
Manchester City	671 000 000	35 000 000	167	1 048 000 000	2 315 768
Manchester United	591 000 000	15 600 000	140	1 003 000 000	- 121 302
Southampton	225 000 000	2 000 000	95	284 000 000	7 740
Tottenham Hotspur	366 000 000	20 500 000	121	752 000 000	10 509 104
West Ham United	246 000 000	10 000 000	104	333 000 000	299 905

Zdroj: Vlastní zpracování

Data z pandemických sezon by se na první pohled mohla zdát stejná, nicméně zde nalezneme odlišnosti oproti předpandemickým sezonám. Everton předstihl Arsenal i Chelsea ve výši mzdy vyplácené hlavnímu trenérovi. Může za to především angažmá italského trenéra Carla Ancelottiho, který si za svou práci nechával ročně vyplácet 11 milionů liber. Evertonu to však ke zlepšení herního, a hlavně bodového projevu příliš nepomohlo, protože se nedokázal vklínit mezi velkou šestku. To se naopak podařilo Leicesteru, který zaznamenal dvě velice úspěšné sezony a se ziskem 131 bodů se umístil na pomyslném pátém místě v počtu získaných bodů.

Co se týče celkových příjmů EPL týmů v době pandemie Covid-19, prvních šest pozic zaujaly týmy velké šestky, stejně jako ve zkoumaných sezonách před pandemií.

Vskutku zajímavé hodnoty se nachází pod výstupem číslo 3 – změna počtu fanoušků na Facebooku. Mezi kladnými hodnotami se nachází i jedna ryze záporná. U Manchesteru United totiž došlo k úbytku počtu fanoušků na sociální síti Facebook a to o 121 302. Přesto jsou „Rudí ďáblové“ pořád k nedostižení v absolutním počtu fanoušků na této sociální síti. Druhá Chelsea na ně ztrácí více než 24 milionů fanoušků. Velký skok v nárůstu počtu fanoušků naopak zaznamenal Tottenham Hotspur. U londýnského celku došlo k navýšení počtu fanoušků o 10,5 milionu, což je skoro čtyřnásobek přírůstku druhého Liverpoolu.

5.3 Sezony před pandemií pomocí modelů CCR a BCC

Ke zjištění efektivity klubů před vypuknutím pandemie koronaviru byly použity modely CCR a BCC vycházející z předpandemických dat.

5.3.1 Předpandemické sezony: model CCR

Ze vstupních údajů z tabulky číslo 14 bude změřena efektivita klubů před pandemií s pomocí vstupově orientovaného modelu CCR. Tento model, jak už bylo zmíněno v teoretické části, předpokládá konstantní výnosy z rozsahu. Z hlediska efektivity je model CCR považován za přísnější než model BCC, což by mělo znamenat menší počet stoprocentně efektivních týmů.

CCR vstupově orientovaný model označil tři kluby za plně efektivní. Manchester City a Tottenham, patřící do velké šestky, doplnil tým Burnley. Zbylých devět klubů je dle modelu CCR neefektivních. Jako nejméně efektivní tým byl vyhodnocen londýnský Crystal Palace, jehož efektivita klesla pod 69% hranici. Předposlední Leicester si taktéž nevedl dobře, neboť nepřekonal hranici 70 %.

Tabulka č. 15: Efektivita EPL týmů v CCR modelu v předpandemických sezonách

Pozice	Klub	Efektivita
1. – 3.	Burnley	100 %
1. – 3.	Manchester City	100 %
1. – 3.	Tottenham	100 %
4.	Liverpool	93,6 %
5.	Southampton	86,5 %
6.	Manchester United	80,8 %
7.	West Ham	76,3 %
8.	Chelsea	76 %
9.	Arsenal	72,8 %
10.	Everton	72 %
11.	Leicester	69,8 %
12.	Crystal Palace	68,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

DEA analýza poskytuje neefektivním jednotkám informace, jakým způsobem by měly upravit hladinu vstupů, eventuálně výstupů tak, aby dosáhly efektivní hranice. Vstupově orientovaný model navrhuje neefektivním klubům snížit hodnoty jednotlivých vstupů. Pokud ani snížení obou vstupů nepovede k dosažení 100% efektivity, doporučuje model současně zvýšit hodnotu výstupů. Hypotetickou procentuální změnu vstupů a výstupů znázorňuje tabulka číslo 16.

Tabulka č. 16: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu CCR v předpandemických sezonách

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
Liverpool	- 6,4 %	- 6,4 %	43,2 %	0 %	0 %
Southampton	- 18,9 %	- 13,47 %	17,4 %	0 %	0 %
Manchester United	- 19,2 %	-37,6 %	69,7 %	0 %	77,6 %
West Ham	- 23,7 %	-52,8 %	0 %	0 %	127,2 %
Chelsea	-24 %	-24 %	31,8 %	0 %	53,6 %
Arsenal	-27,2 %	-27,2 %	22,7 %	0 %	206,1 %
Everton	-28 %	-74,8 %	0 %	0 %	40,2 %
Leicester	-30,2 %	-30,2 %	2,3 %	0 %	60,5 %
Crystal Palace	-31,6 %	-58,8 %	0 %	0 %	191,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

K dosažení 100% efektivity by všechny neefektivní týmy musely zredukovat výdaje na mzdy trenérů a ostatních zaměstnanců klubu. U neefektivních EPL týmu by však ani snížení hladiny vstupů nevedlo k dosažení efektivní hranice, proto model navrhuje současné zvýšení výstupů. Kluby jako Liverpool a Southampton by potřebovaly získat větší počet bodů. West Ham, Everton a Crystal Palace by naopak musely razantně navýšit počet fanoušků na Facebooku. Zbývající kluby v tabulce by potřebovaly vylepšit oba výstupy zároveň.

5.3.2 Předpandemické sezony: model BCC

Vstupově orientovaný BCC model byl nejdříve aplikován na sezony nezasažené pandemií. Tento model předpokládající variabilní výnosy z rozsahu vyhodnotil šest klubů jako efektivní, což značí, že počet efektivních týmů se oproti modelu CCR zvětšil o tři. Pět z prvních šesti pozic obsadily týmy z velké šestky. Do první šestice se dokázal vklínit Burnley FC. Za nejméně efektivní klub byl opět označen Crystal Palace.

Tabulka č. 17: Efektivita EPL týmů v BCC modelu v předpandemických sezonách

Pozice	Klub	Efektivita
1. – 6.	Manchester City	100 %
1. – 6.	Chelsea	100 %
1. – 6.	Liverpool	100 %
1. – 6.	Manchester United	100 %
1. – 6.	Tottenham	100 %
1. – 6.	Burnley	100 %
7.	Southampton	87,2 %
8.	West Ham	82,9 %
9.	Arsenal	79,1 %
10.	Leicester	73,9 %
11.	Everton	73,7 %
12.	Crystal Palace	71,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Model BCC navrhuje, obdobně jako model CCR, hypotetickou úpravu vstupů tak, aby se jednotka stala efektivní. Pokud ani snížení vstupů nepovede k dosažení efektivní hranice, musí kluby zároveň navýšit úroveň výstupů.

Tabulka č. 18: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu BCC v předpandemických sezonách

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
Southampton	- 16,7 %	- 12,8 %	21,2 %	2,6 %	0 %
West Ham	- 17,1 %	- 62,4 %	10,8 %	0 %	61 %
Arsenal	- 20,9 %	- 20,9 %	13,7 %	0 %	245,1 %
Leicester	- 26,1 %	- 40,2 %	9,8 %	0 %	27,4 %
Everton	- 26,3 %	- 59,5 %	0 %	13,8 %	180,8 %
Crystal Palace	- 28,9 %	- 65,7 %	4,9 %	0 %	103 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Výsledná efektivita vybraných EPL klubů v sezonách 2016/17–2018/19

Následující tabulka zobrazuje porovnání výsledných hodnot efektivity obou modelů CCR a BCC ve zkoumaném období před vypuknutím pandemie. Z výsledných hodnot je patrné, že model BCC je z hlediska hodnocení efektivity více benevolentní a kluby mají v případě tohoto modelu větší efektivitu.

Tabulka č. 19: Výsledná efektivita EPL týmů v předpandemických sezonách

Název týmu	Model CCR	Model BCC
Arsenal	72,8 %	79,1 %
Burnley	100 %	100 %
Chelsea	76 %	100 %
Crystal Palace	68,4 %	71,1 %
Everton	72 %	73,7 %
Leicester	69,8 %	73,9 %
Liverpool	93,6 %	100 %
Manchester City	100 %	100 %
Manchester United	80,8 %	100 %
Southampton	86,5 %	87,2 %
Tottenham	100 %	100 %
West Ham	76,3 %	82,9 %
Počet efektivních týmů	3	6
Průměr efektivity	83 %	89 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivní hranice v obou modelech v sezonách 2016/17–2018/19 dosáhly tři v tabulce tučně zvýrazněné týmy. Těmi jsou Manchester City, Tottenham a Burnley. Manchester United, Chelsea a Liverpool sice nedosáhly maximální efektivity v modelu CCR, přesto se jim to povedlo v modelu BCC. Zvláště u Chelsea, respektive Manchesteru United je rozdíl v efektivitě u obou modelů výrazný. U Chelsea překračuje hranici 25 % a u Manchesteru United 19 %. Nejnižší efektivitu v obou modelech dosáhl Crystal Palace. Těsně nad ním se umisťoval Everton a Leicester. O něco lépe si pak vedl Arsenal společně s West Hamem a Southamptonem. Hlavně Southampton se těsně přiblížil k efektivní

hranici. V modelu CCR se dostal nad průměr efektivity výběrového vzorku, v modelu BCC mu chybělo k dosažení průměru efektivity 1,8 %.

5.4 Sezony v průběhu pandemie pomocí modelů CCR a BCC

5.4.1 Pandemické sezony: model CCR

Vstupově orientovaný model CCR následně vyhodnocoval efektivitu vybraných EPL týmů v sezonách zasažených pandemií.

Tabulka č. 20: Efektivita vybraných EPL týmů v CCR modelu v pandemických sezonách

Pozice	Název týmu	Efektivita
1. – 4.	Burnley	100 %
1. – 4.	Manchester United	100 %
1. – 4.	Southampton	100 %
1. – 4.	Tottenham	100 %
5.	Chelsea	89,9 %
6.	Arsenal	88,9 %
7.	Liverpool	88,7 %
8.	West Ham	86,9 %
9.	Manchester City	77,7 %
10.	Leicester	77,2 %
11.	Crystal Palace	72,4 %
12.	Everton	71,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivní hranice dosáhly čtyři kluby, kterými byly Burnley, Manchester United, Southampton a Tottenham. Nedařilo se naopak Evertonu, jehož efektivita se jen lehce přehoupla přes 70% hranici.

Tabulka číslo 21 znázorňuje hypotetickou procentuální změnu vstupů (případně výstupů) nutnou k dosažení efektivní hranice u modelu CCR.

Tabulka č. 21: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu CCR v pandemických sezonách

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
Chelsea	- 10,1 %	- 10,1 %	29,3 %	0 %	0 %
Arsenal	- 11,1 %	- 11,1 %	0 %	0 %	0 %
Liverpool	- 11,3 %	- 11,3 %	0 %	0 %	95,5 %
West Ham	- 13,1 %	- 46,4 %	0 %	0 %	334,6 %
Manchester City	- 22,3 %	- 22,3 %	0 %	0 %	461,5 %
Leicester	- 22,8 %	- 31,8 %	0 %	0 %	355,9 %
Crystal Palace	- 27,6 %	- 41,6 %	0 %	0 %	470 %
Everton	- 28,4 %	- 51 %	0 %	0 %	288 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Arsenal, jako šestému nejefektivnějšímu týmu v tomto modelu, by stačovalo k dosažení maximální efektivity pouze snížit výdaje na vstup 1 a 2. Jednalo by se o snížení výdajů na mzdu hlavního trenéra a výdajů na mzdy zaměstnanců klubu (bez hlavního trenéra) o 11,1 %. Zbylým týmům v tabulce by pouhé snížení hladiny vstupů nepomohlo k dosažení maximální efektivity, proto by musely současně zvýšit hodnoty výstupů. U Chelsea by to znamenalo potřebu získat o 29,3 % bodů více a u zbytku EPL týmů nutnost podstatně zvýšit počet fanoušků na Facebooku.

5.4.2 Pandemické sezony: model BCC

Vstupově orientovaný model BCC předpokládající variabilní výnosy z rozsahu vyhodnotil za plně efektivní osm týmů. Nejhůře si vedl Crystal Palace společně s Evertonem. West Ham a Arsenal sice nepatřily mezi maximálně efektivními týmy, nicméně k dosažení efektivní hranice chybí West Hamu 6,6 % a Arsenalu 11 %.

Tabulka č. 22: Efektivita vybraných EPL týmů v BCC modelu v pandemických sezonách

Pozice	Název týmu	Efektivita
1. – 8.	Burnley	100 %
1. – 8.	Manchester United	100 %
1. – 8.	Southampton	100 %
1. – 8.	Tottenham	100 %
1. – 8.	Chelsea	100 %
1. – 8.	Manchester City	100 %
1. – 8.	Liverpool	100 %
1. – 8.	Leicester	100 %
9.	West Ham	93,4 %
10.	Arsenal	89 %
11.	Everton	77,5 %
12.	Crystal Palace	75,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři neefektivní týmy (vycházející z tabulky číslo 22) by musely snížit své výdaje na mzdy a zároveň zvýšit své výstupy.

Tabulka č. 23: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu BCC v pandemických sezonách

Název týmu	Vstupy		Výstupy		
	Vstup 1	Vstup 2	Výstup 1	Výstup 2	Výstup 3
	Výdaje na mzdy (£)	Mzda trenéra (£)	Počet bodů	Celkové příjmy (£)	Facebook
West Ham	- 6,7 %	- 41,5 %	0 %	0 %	303,7 %
Arsenal	- 11 %	- 11 %	1,9 %	0 %	0 %
Everton	- 22,5 %	- 46,7 %	0 %	0 %	267,8 %
Crystal Palace	- 24,2 %	- 48,8 %	8,4 %	0 %	199,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.3 Výsledná efektivita vybraných EPL klubů v sezonách 2019/20–2020/21

Následující tabulka zobrazuje porovnání výsledných hodnot efektivity obou modelů CCR a BCC ve zkoumaných sezonách po vypuknutí pandemie.

Tabulka č. 24: Výsledná efektivita EPL týmů po pandemii

Název týmu	CCR model	BCC model
Arsenal	88,9 %	89 %
Burnley	100 %	100 %
Chelsea	89,9 %	100 %
Crystal Palace	72,4 %	75,8 %
Everton	71,6 %	77,5 %
Leicester	77,2 %	100 %
Liverpool	88,7 %	100 %
Manchester City	77,7 %	100 %
Manchester United	100 %	100 %
Southampton	100 %	100 %
Tottenham	100 %	100 %
West Ham	86,9 %	93,4 %
Počet efektivních týmů	4	8
Průměr efektivity	87,8 %	94,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři tučně zvýrazněné týmy (viz tabulka číslo 24) dosáhly v obou modelech efektivní hranice. Jednalo se o Burnley, Manchester United, Southampton a Tottenham. Z tabulky je patrné, že model BCC vyhodnocuje větší počet týmů za efektivní. Efektivní hranice v modelu BCC dosáhlo osm týmů, zatímco v modelu CCR pouze čtyři. Výrazný nepoměr u výsledné efektivity obou modelu CCR a BCC je vidět na příkladu Manchesteru City a Leicesteru. Ani jeden z nich nebyl v modelu CCR efektivní (77,7 %, respektive 77,2 %), přesto byly na základě modelu BCC vyhodnoceny jako plně efektivní. Nejnižší

efektivity dosáhl Everton a Crystal Palace. Everton patřil k nejméně efektivním v modelu CCR a Crystal Palace naopak v modelu BCC.

5.5 Porovnání efektivity před a v průběhu pandemie Covid-19

Zjištěné výsledky ze zkoumaných období byly s pomocí CCR a BCC vstupově orientovaných modelů přehledně uspořádány do tabulky číslo 25. Pro úplné pochopení tabulky je vhodné uvést rekapitulaci dosavadního zkoumání. Výzkumný soubor je složen z 12 týmů hrajících EPL v sezonách 2016/17–2020/21. Názvy klubů v tabulce jsou abecedně seřazeny, přičemž byla zkoumána efektivita před pandemií (sezony 2016/17, 2017/18, 2018/19) a po vypuknutí pandemie (sezony 2019/20, 2020/21).

V tabulce je procentuálně vyjádřena efektivita týmů ve dvou zkoumaných časových horizontech. V závorce je pak uvedeno pořadí efektivity jednotlivých týmů ve zkoumaném období za použití jednoho z uvedených modelů. Tučně zvýrazněné názvy klubů poukazují na týmy, které dosáhly v alespoň jednom z použitých modelů efektivní hranice jak před pandemií, tak v průběhu pandemie. Zvýrazněné týmy psané kurzívou dosáhly efektivní hranice v obou obdobích, za použití obou modelů.

Tabulka č. 25: Porovnání efektivity EPL týmů před a v pandemii Covid-19

Název týmu	Před pandemií		Po vypuknutí pandemie	
	CCR model	BCC model	CCR model	BCC model
Arsenal	72,8 % (9.)	79,1 % (9.)	88,9 % (6.)	89 % (10.)
Burnley	100 % (1.)	100 % (1.)	100 % (1.)	100 % (1.)
Chelsea	76 % (8.)	100 % (1.)	89,9 % (5.)	100 % (1.)
Crystal Palace	68,4 % (12.)	71,1 % (12.)	72,4 % (11.)	75,8 % (12.)
Everton	72 % (10.)	73,7 % (11.)	71,6 % (12.)	77,5 % (11.)
Leicester	69,8 % (11.)	73,9 % (10.)	77,2 % (10.)	100 % (1.)
Liverpool	93,6 % (4.)	100 % (1.)	88,7 % (7.)	100 % (1.)
Manchester City	100 % (1.)	100 % (1.)	77,7 % (9.)	100 % (1.)
Manchester United	80,8 % (6.)	100 % (1.)	100 % (1.)	100 % (1.)
Southampton	86,5 % (5.)	87,2 % (7.)	100 % (1.)	100 % (1.)
Tottenham	100 % (1.)	100 % (1.)	100 % (1.)	100 % (1.)
West Ham	76,3 % (7.)	82,9 % (8.)	86,9 % (8.)	93,4 % (9.)
Počet efektivních týmů	3	6	4	8
Průměr efektivity	83 %	89 %	87,8 %	94,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet maximálně efektivních týmů po vypuknutí pandemie byl v obou modelech větší než před pandemií. Zvýšila se i průměrná efektivita týmů. Před pandemií byl průměr efektivity za použití modelu CCR 83 %, přičemž tři týmy dosáhly efektivní hranice. Po vypuknutí pandemie činil průměr efektivity v modelu CCR 87,8 % a počet plně efektivních týmů se zvýšil na čtyři. I model BCC vyznívá z hlediska efektivity pro kluby lépe až po vypuknutí pandemie. Počet efektivních týmů po vypuknutí pandemie se v modelu BCC zvýšil o dva (ze šesti na osm) a průměrná efektivita vyrostla z předpandemických 89 % na 94,6 %.

Na základě vyhodnocených dat lze považovat za nejefektivnější týmy Burnley společně s Tottenhamem. Tyto dva kluby dosáhly efektivní hranice v obou měřených obdobích, přičemž 100% efektivitu vykázal model CCR i BCC.

Čtyři týmy: Chelsea, Liverpool, Manchester City a Manchester United sice dosáhly efektivní hranice v obou obdobích, nicméně se jim to podařilo pouze v modelu BCC. Nejblíže z nich měl k dosažení efektivní hranice ve všech časových úsecích a modelech Manchester City a Manchester United. První jmenovaný ovšem zaznamenal v etapě po vypuknutí pandemie až 9. nejlepší efektivitu v modelu CCR. Jeho rival Manchester United naopak neuspěl v období před pandemií, když se se svou efektivitou 80,8 % umístil na šesté příčce v modelu CCR.

Efektivita Arsenalu se zlepšila v sezonách zasažených pandemií Covid-19. Arsenal v sezonách 2019/20–2020/21 dosáhl efektivit v rozmezí 88,9 % – 89 % v závislosti na zvoleném modelu DEA. Ve zkoumaném časovém horizontu před pandemií dosahoval Arsenal nižší efektivit.

Tým z jihovýchodního Londýna: Crystal Palace si vedl nejhůře ze všech hodnocených. Před pandemií obsadil poslední místa nezávisle na zvoleném modelu. Po vypuknutí pandemie si z hlediska procentuálního vyčíslení efektivit vedl o něco lépe než v předpandemických sezonách a v modelu CCR po vypuknutí pandemie skončil předposlední.

Efektivita Evertonu se ukázala jako druhá nejnižší nezávisle na použitých modelech a obdobích. Před pandemií obsadil 10. a předposlední 11. místo. Obdobná situace se opakovala i v úseku po vypuknutí pandemie. Everton v tomto období dokonce obsadil poslední a předposlední místo v závislosti na použitém modelu.

The Foxes a překvapivý vítěz Premier League v sezoně 2015/16 Leicester City zaznamenal výrazný skok v modelu BCC. Ve zkoumaných sezonách po vypuknutí pandemie byl vyhodnocen tímto modelem jako efektivní, přestože v předpandemických sezonách vykázal efektivitu pouhých 73,9 %. V modelu CCR se umisťoval na konci žebříčku sledované efektivit.

Southampton patřil z hlediska efektivit do nadprůměru. V předpandemických sezonách se umístil těsně za plně efektivními celky, po vypuknutí pandemie obsadil dokonce v obou modelech první příčku.

West Ham zaznamenal více než 10% zlepšení efektivit v sezonách ovlivněných pandemií oproti předchozím zkoumaným sezonám. V rámci umístění si ovšem v pandemické fázi o jednu příčku v obou modelech pohoršil.

5.6 Dopad pandemie na rozpočty vybraných týmů z EPL

V teoretické části bylo rozepsáno obecné dělení příjmů a výdajů u profesionálních fotbalových klubů. V této části budou detailněji rozebrány jednotlivé kluby a vliv pandemie Covid-19 na jejich rozpočty. Rozčlenění příjmů v kapitole 3.3.1 bylo do sedmi kategorií. Kluby ve svých účetních výkazech však často uvádí pouze hlavní zdroje příjmů jako je matchday income (v tabulce bude zobrazováno jako vstupné), příjmy z prodeje vysílacích práv a příjmy z komerčních aktivit, které v sobě zahrnují i sponzoring. Příjmy z účasti v evropských pohárech bývají zařazovány právě do výše zmíněných kategorií: TV práva, vstupné, komerční aktivity. Součet těchto příjmů bude v tabulkách zaokrouhlen na mil. liber.

Příjmy z prodeje hráčů jsou kluby samostatně posuzovány a nefigurují v celkovém výčtu příjmů klubů v dané sezoně (nicméně do celkové výše zisku klubu jsou posléze dopočítávány).

Výdajová stránka rozpočtu je nejdříve rozdělena na mzdové a provozní výdaje. Kluby navíc nakupují hráče a často jsou za ně ochotni platit nemalé částky. Hráči jsou v účetnictví vedeni jako aktiva. Částka, za kterou je klub nakoupil, je výdaj, jenž musí být za dobu hráčova působení v klubu odepsán. V účetnictví jsou tyto sumy k nalezení pod položkou amortizace a odpisy. Tato položka je vynechána v souhrnných výdajových stránkách rozpočtu a bude porovnávána samostatně s příjmy z prodeje hráčů (odpisy jsou pochopitelně zohledněny ve výsledném hospodaření klubu).

5.6.1 Arsenal FC

Prvním detailněji zkoumaným klubem bude Arsenal. Pro Arsenal Holdings Limited je specifická oblast zaměření na fotbal a také na „property development“. Vlastníci Arsenalu jsou zainteresováni v několika developerských projektech a tato divize Arsenalu taktéž generuje příjmy. Ve mnou vypracované tabulce příjmů je uvedena pouze fotbalová divize Arsenalu, neboť práce se zaměřuje na hospodaření fotbalových klubů, nikoliv byznysových pododdělení. Veškeré zdroje statistických dat použitých v kapitole 5.6.1 pochází z oficiálních výročních zpráv klubu (arsenal.com, 2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Nejprve bude zaměřena pozornost na příjmy klubu. V sezoně 2016/17 činily 423 mil. liber, zatímco v roce 2020/21 328 mil. liber. Během pěti let poklesla roční hladina příjmů o 95 milionu liber. Největší propad lze zpozorovat právě mezi poslední běžnou sezonou a první sezonou poznamenanou pandemií. Rozdíl v poklesu příjmů činí během jedné sezony 53 mil. liber. Sezona 2019/20 přinesla ohromný propad příjmů z vysílacích práv, nicméně během sezony 2020/21 se opět vrátily na původní hodnotu ročníků před pandemií. Pro uvedení informací na pravou míru musí být zmíněn účetní přesun části příjmů z TV práv ve výši 34 mil. liber ze sezony 2019/20 do sezony 2020/21. Tento jev bude běžný i u ostatních klubů. Po nucené přestávce způsobené pandemií se zbytek zápasů sezony 2019/20 dohrával v červenci roku 2020 bez diváků. Naprosté většině klubů končí ale účetní rok dříve (většinou v květnu), a proto příjmy z těchto odložených zápasů plynuly do dalšího účetního období (do sezony 2020/21).

Nemožnost fanoušků účastnit se zápasů přímo na stadionu se promítla do příjmů plynoucího ze vstupného (viz tabulka č. 26). Arsenalu se podařil úspěch v kategorii komerčních příjmů. Díky obnovení spolupráce s aerolinkou Emirates a nové dohody s oděvní firmou Adidas dokázal podstatně navýšit své komerční příjmy v pandemických sezonách (navýšení o 28 % porovnáme-li sezonu 2018/19 se sezonou 2019/20).

Tabulka č. 26: Příjmová stránka Arsenalu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	100	98,9	96,2	78,7	3,8
Vysílací práva	198,6	180,1	183	118,9	184,4
Komerční aktivity	117,2	106,9	110,9	142,3	136,4
Ostatní příjmy	6,9	2,3	4,6	3,5	3,1
Celkem	423	388	395	344	328

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Největší položku ve výdajové stránce rozpočtu tvoří mzdové výdaje. Mzdové výdaje byly dokonce v poslední měřené sezoně nejvyšší. Arsenalu se naopak povedlo v pandemických ročnících razantně snížit provozní výdaje. Největší úsporu klub

zaznamenal v sezoně 2020/21, nicméně i v sezoně 2019/20 došlo k částečné úspoře, jak uvádí tabulka č. 27.

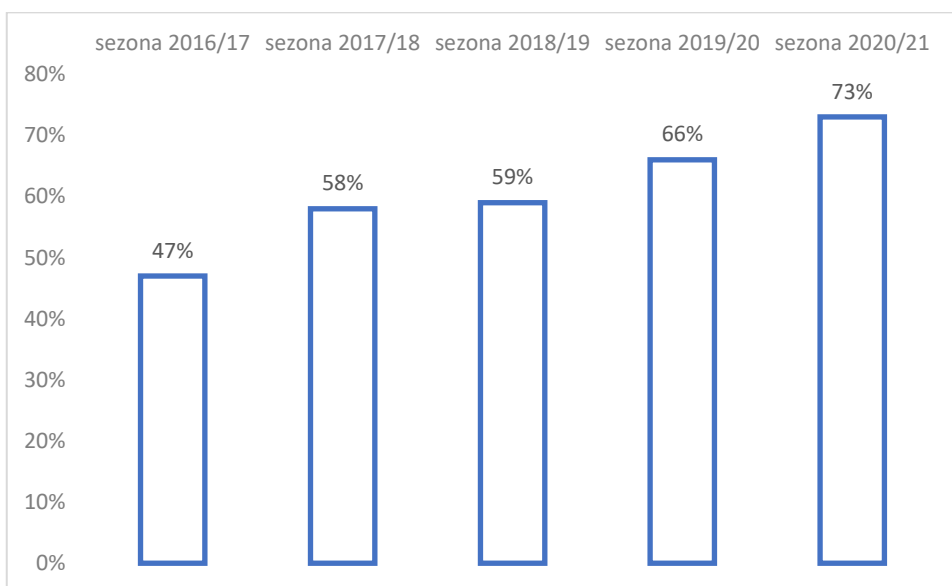
Tabulka č. 27: Výdajová stránka Arsenalu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	199,4	240	234,9	234,5	244,4
Provozní výdaje	79	87,2	86,8	77,4	46,9
Celkem	278	327	322	312	291

Zdroj: Vlastní zpracování

Rostoucí trend podílu vyplácených mezd vzhledem k celkovým příjmům klubu zobrazuje graf číslo 12. Vyjma sezony 2018/19 roste tento podíl velice rychlým tempem. V ročníku 2016/17 představovaly mzdy 47 % celkových příjmů klubu, zatímco v sezoně 2020/21 toto číslo vzrostlo až na 73% hranici.

Graf č. 12: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Arsenalu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Budou-li odečteny dosud zkoumané příjmy od výdajů, výsledná hodnota bude značit tzv. zisk před započtením úroků, daní a odpisů: EBITDA. Od tohoto zisku se po odečtení úroků, daní a odpisů a přičtení příjmu z prodeje hráčů získá zisk před zdaněním, který bude stěžejní pro porovnávání klubů mezi sebou.

V klubech bývají informace ohledně příjmů z prodeje hráčů a výdajů na odpisy a amortizace často samostatně zveřejňované pod názvem „before trading“. Pro tuto kategorii je vytvořena samostatná tabulka č. 28.

Tabulka č. 28: Příjmy Arsenalu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů

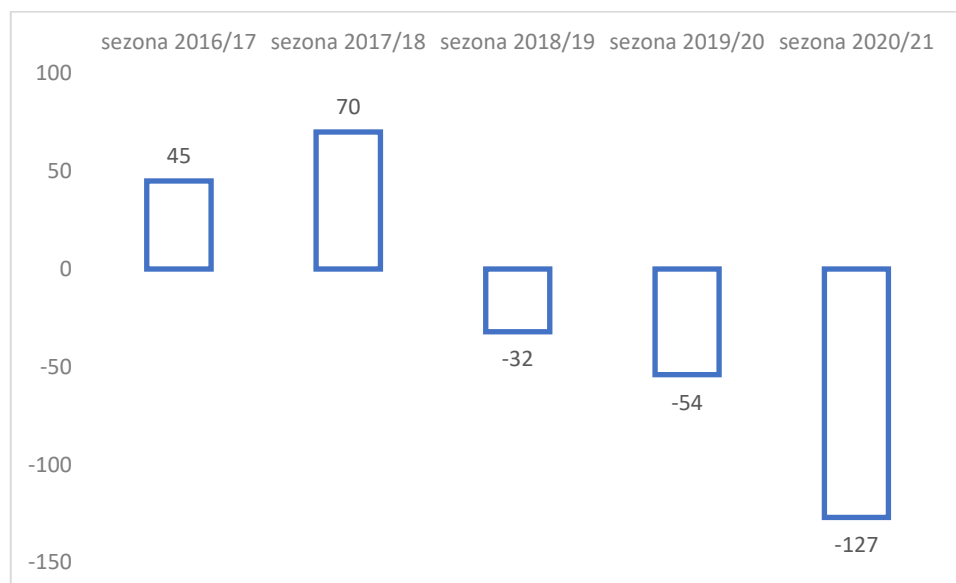
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	6,8	120	12,2	60,1	11,8
Odpisy a amortizace	92,5	107,8	106,5	129,9	134,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže zobrazený graf č. 13 znázorňuje zisk a ztrátu londýnského klubu před zdaněním. Arsenal dosáhl zisku ve dvou po sobě jdoucích sezonách 2016/17 a 2017/18. Avšak poslední sezona před zásahem pandemie byla pro Arsenal již ztrátová. Důvodem tohoto signifikantního rozdílu mezi těmito dvěma sezonami může být částka utržená za přestupy hráčů. V sezoně 2017/18 Arsenal dokázal utržit za prodej hráčů 120 milionů liber, přičemž odpisy byly o 12 milionů liber nižší. V sezoně 2018/19 Arsenal získal za přestupy pouze 12,2 milionů liber. Hodnota odpisů jako výdajů přitom, kromě výjimky z ročníku 2018/19, stále roste.

Covidové sezony pak poznamenal propad příjmů, přičemž lze pozorovat velký rozdíl mezi sezonami 2019/20 a 2020/21. Právě v poslední zkoumané sezoně, zasažené v podstatě z celé části pandemií, zaznamenal Arsenal ztrátu ve výši 127 milionů liber. V součtu dvou sezon 2019/20 + 2020/21 dosáhla ztráta 181 milionů liber.

Graf č. 13: Zisk / ztráta fotbalové sekce Arsenalu před zdaněním (zaokrouhлено na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita klubu v porovnání s rozpočtem

Přestože se Arsenal umístil dle modelu BCC a CCR v předpandemických časových úsecích z hlediska efektivity na spodních příčkách, zaznamenal zisk před zdaněním v tomto období (sezony 2016/17–2018/19) ve výši 83 mil. liber. Oba modely navrhovaly k dosažení efektivní hranice razantně snížit mzdy všech zaměstnanců klubů (snížení mezd se pohybovalo v rozmezí 21 % – 27 %). Současně doporučovaly modely také zvýšit počet bodů (o 12,2 % – 17,6 %) a počet fanoušků na Facebooku (o 189 % – 193 %). Pravidla ohledně rozdělení příjmů z domácích vysílacích práv říkají, že 25 % částky získané z prodeje domácích televizních práv plyne mezi jednotlivé kluby na základě umístění v tabulce Premier League. Pokud by Arsenal v teoretické rovině navýšil počet bodů o 15 % (zprůměrujeme-li hodnoty BCC a CCR modelu), obsadil by v průměru tři necovidových sezon třetí místo se ziskem 239 bodů. To by znamenalo nárůst příjmů o cca 16,5 mil. liber (čísla vychází z kontraktu uzavřeného v roce 2016 s délkou platnosti 3 let) a navíc by se Arsenal kvalifikoval do Ligy mistrů, což by přineslo taktéž mnohonásobně větší příjmy do pokladny.

Model BCC a CCR vyhodnotil efektivitu Arsenalu v sezonách zasažených pandemií jako větší než v sezonách před Covidem-19. K dosažení maximální efektivity by Arsenalu dle obou modelů stačilo snížit mzdy o 11 % a v případě modelu BCC současně navýšit

počet bodů o 1,9 %. Ani teoretické snížení mezd o 11 % by však nevedlo k dosažení vyrovnaného rozpočtu a Arsenal by skončil v mínusu 128,3 mil. liber, poněvadž ztráty v příjmech klubu byly až příliš velké.

Odhad dopadu pandemie

Covid-19 způsobil dle výroční zprávy Arsenalu výpadek příjmů v sezoně 2020/21 ve výši 85 milionu liber. V sezoně 2019/20 činil výpadek 35 milionu liber. Dopad pandemie na rozpočet Arsenalu je znatelný, neboť Covid-19 způsobil 120 milionovou ztrátu v oblasti příjmů. Pokud by však v teoretické rovině pandemie koronaviru vůbec nenastala, skončil by Arsenal i tak v obou sezonách ve ztrátě. Zaznamenal by tedy tři sezony po sobě záporný výsledek hospodaření.

5.6.2 Burnley FC

Burnley bylo společně s Tottenhamem jediným týmem, který dosáhl efektivní hranice v obou modelech efektivity ve všech obdobích. Pro správnost informací je potřeba uvést, že účetní rok Burnley v sezoně 2019/20 byl o jeden měsíc delší, a tak trval 13 měsíců. To se samozřejmě projeví na příjmech i výdajích. Všechny statistické údaje pochází z vládního serveru information.service.gov.uk (2018–2022a).

Příjmová stránka klubu

U příjmové stránky klubu vidíme na první pohled signifikantní rozdíly oproti výše uvedenému Arsenalu. Příjmy ze vstupného se pochopitelně (tak jak tomu bude u všech týmů) v době pandemie propadly, nicméně netvoří zdaleka tak velký podíl jako vysílací práva. Ty zůstávaly v průběhu pěti sezon v nízkém rozpětí a k výrazným změnám v příjmech nedocházelo. Pandemická sezona 2019/20 dokonce překonala příjmy ze sezony 2016/17. Úspěch Burnley v době koronaviru na poli příjmů značí i příjmy z komerčních aktivit. Pouze v sezoně 2018/19 vykázalo Burnley vyšší příjmy než v době pandemie. Díky těmto skutečnostem není propad příjmů tak významný, jak by se původně mohlo očekávat. Sezona 2020/21 byla přesto z hlediska příjmů tou nejchudší.

Tabulka č. 29: Příjmová stránka Burnley bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21
Vstupné	5,8	5,6	6,3	4,6	0,4
Vysílací práva	105	121,5	115	113,5	103,9
Komerční aktivity	6,3	7,4	12,1	11,8	9,2
Ostatní příjmy*	3,9	4,5	5,6	5,1	3,5
Celkem	121	139	139	135	117

* do ostatních příjmů spadají v případě Burnley i příjmy z cateringu

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Mzdové výdaje tvořily v průběhu všech měřených sezon 85 % – 87 % celkové hodnoty výdajů (nepočítáme-li odpisy, amortizace a splátky za úroky). Mzdové výdaje byly nejvyšší v sezoně 2019/20, když přesáhly stamilionovou sumu. V sezoně 2020/21 došlo sice ke snížení platů, ale stále se jednalo o vyšší hodnotu než v předpandemických sezonách 2016/17 a 2017/18. Provozní výdaje se držely na velice podobné úrovni ve všech zkoumaných sezonách.

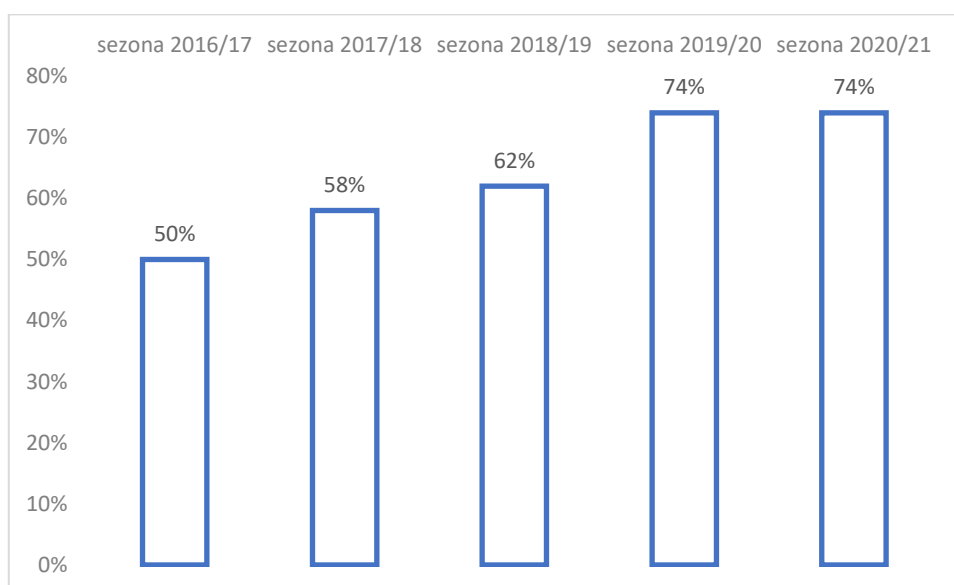
Tabulka č. 30: Výdajová stránka Burnley bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21
Mzdové výdaje	61,2	81,6	86,6	100,1	85,9
Provozní výdaje	11	14,6	14,8	15,5	13
Celkem	72	96	101	116	99

Zdroj: Vlastní zpracování

Burnley se nepodařilo zastavit trend nárůstu vyplácených mezd vzhledem k příjmům. Velký skok je vidět v covidových sezonách, kdy podíl mezd k příjmům vyrostl během jedné sezony z 62 % na 74 %.

Graf č. 14: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Burnley k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Před zveřejněním zisku, případně ztráty, musí být uvedena hodnota příjmů z prodeje hráčů a taktéž výše odpisů a amortizace hráčů.

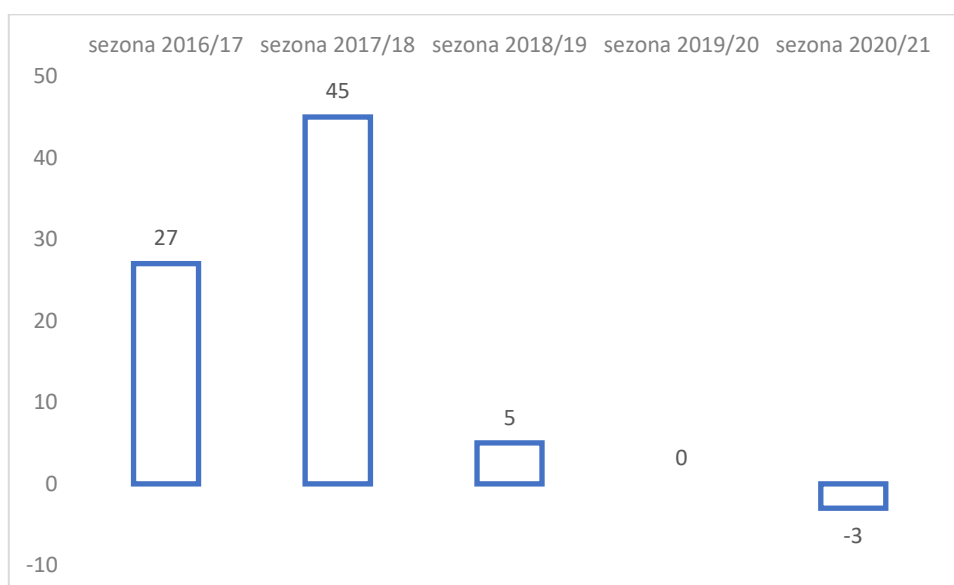
Tabulka č. 31: Příjmy Burnley z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	1,3	30,7	7	14,7	5,1
Odpisy a amortizace	23,6	29,6	37,5	34,3	23,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Burnley je z ekonomického hlediska vedeno vzorně. V předpandemických sezonách dosahovalo v každé sezoně zisku (nejvíce v sezoně 2017/18). V průběhu pandemie si však také vedlo více než dobře, když v ročníku 2019/20 skončilo se ziskem 4 000 liber (z důvodu zaokrouhlení na mil. liber je v grafu 0). V poslední sezoně plně zasažené pandemií vykázalo Burnley drobnou ztrátu ve výši 3 mil. liber.

Graf č. 15: Zisk / ztráta Burnley před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Burnley bylo plně efektivním týmem jak v modelu BCC, tak CCR. Ani jeden z modelů tím pádem nedoporučoval žádné změny vstupů ani výstupů.

Odhad dopadu pandemie

Burnley vyčíslilo dopad pandemie Covid-19 v sezoně 2019/20 na 10,5 milionu liber. V ročníku 2020/21 oficiálně pandemii nevyčíslilo, nicméně dle mého odhadu by se jednalo o podobnou ztrátu, přibližně 10 mil. liber (5 mil. liber vstupné, 2,5 mil. liber ostatní příjmy, 2,5 mil. liber komerční příjmy). Bez pandemie by klub mohl v teoretické rovině vykázat ve všech sezonách zisk. Její dopad na rozpočet Burnley je však na základě výše zveřejněných údajů mnohem mírnější než u Arsenalu. Může za to jinak poměrově složená skladba příjmů a také velice nízké odpisy a amortizace.

5.6.3 Chelsea FC

Třetím zkoumaným týmem bude londýnská Chelsea. Informační zdroj této podkapitoly tvoří výroční zprávy klubu dostupné na chelseafc.com (2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Příjmová stránka klubu je postavena na vysokých příjmech z prodeje vysílacích práv a příjmů plynoucích z komerčních aktivit. Příjmy z vysílacích práv v sezoně 2020/21 byly dokonce nejvyšší ze všech zkoumaných sezon. Opět musí být na pravou míru uvedena

informace, že kvůli pozdnímu skončení ročníku 2019/20 se příjmy z vysílacích práv účetně přesunuly do ročníku 2020/21. Stejně tak příjmy z 10 odehraných zápasů v Lize mistrů v ročníku 2019/20 byly přesunuty do dalšího účetního období. Komerční příjmy se po vypuknutí pandemie razantním způsobem nepropadly. Obě pandemické sezony tak dokázaly z hlediska této kategorie příjmů překonat první zkoumanou sezonu.

Tabulka č. 32: Příjmová stránka Chelsea bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	65,5	73,9	66,6	54,5	7,7
Vysílací práva	162,4	204,1	200,2	182,5	273,6
Komerční aktivity	133,3	165,4	179,9	170,4	153,6
Celkem	361	443	447	407	435

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Celkově vynaložené peníze na provoz a mzdy zaměstnanců setrvale rostly, s výjimkou sezony 2019/20. V poslední zkoumané sezoně dosáhly dokonce výše 414 mil. liber, tj. o 99 mil. liber více než v sezoně 2016/17.

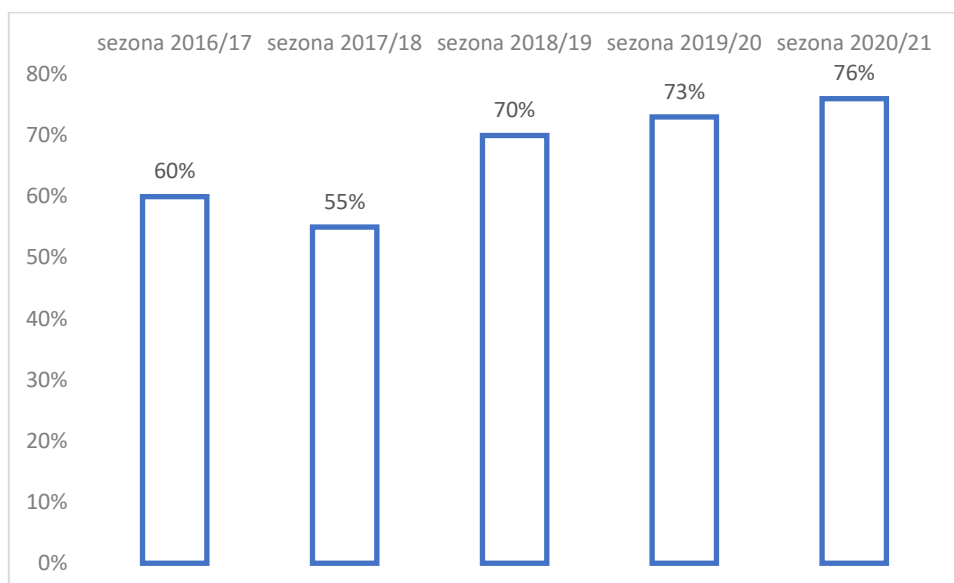
Tabulka č. 33: Výdajová stránka Chelsea bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	219,7	244,1	285,6	283,5	332,9
Provozní výdaje	95,7	105,4	117,7	96,5	81,1
Celkem	315	350	403	380	414

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové výdaje byly v sezoně 2020/21 nejvyšší ze všech zkoumaných sezon. Podíl mezd vzhledem k příjmům dosáhl v této sezoně výše 76 %. Graf opět znázorňuje rostoucí trend až na výjimku ze sezony 2017/18, kdy se razantní růst příjmů podepsal na podílu vyplácených mezd k příjmům klubu, který spadl na 55 %.

Graf č. 16: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Chelsea k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Klubu se z ekonomického hlediska daří prodávat hráče za vysoké ceny. Dokazují to ročníky 2017/18 a 2019/20. Příjmy z prodeje hráčů přesáhly stomilionovou hranici. V roce 2017/18 klub prodal Diega Costu do Atletico Madrid, Nathana Akeho s Asmirem Begovicem do Bournemouthu a Nemenju Matice do Manchesteru United. Sezona 2019/20 byla ještě výnosnější. Výraznou měrou se na příjmech podepsal odchod Edena Hazarda do Realu Madrid společně s odchodem Alvara Moraty do Atletico Madrid.

Na druhé straně se Chelsea nebojí nakupovat hráče za vysoké částky. Dokazuje to položka odpisy a amortizace, která téměř pokaždé překračuje 100 milionovou hranici.

Tabulka č. 34: Příjmy Chelsea z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

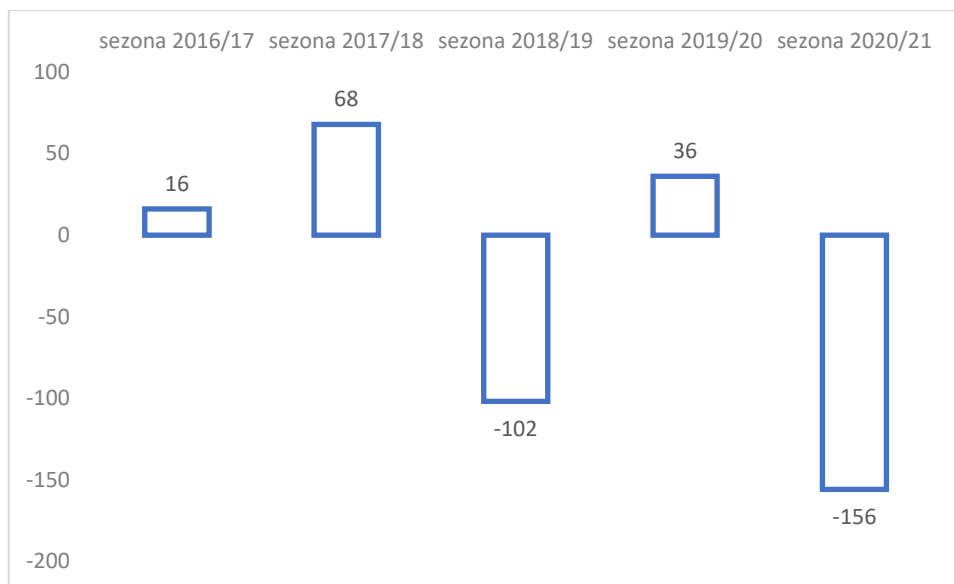
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	69,2	113	60,5	142,6	27,9
Odpisy a amortizace	99,4	135	179,5	139	192,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zisku a ztrát nezobrazuje výrazné změny v předpandemických a pandemických sezonách. V sezoně 2018/19 došlo k výrazné ztrátě přesahující 100 mil. liber, přestože příjmy dosáhly historicky nejvyšších hodnot. Na zisku v sezoně 2019/20 se nemalou

mírou podepsaly odchody hvězd Hazarda s Moratou. Ačkoliv příjmy v sezoně 2020/21 dosáhly vyšších hodnot než v sezoně předcházející, obrovské výdaje na mzdy, odpisy a amortizace se podepsaly na nejvyšší ztrátě ze všech zkoumaných období v hodnotě 156 mil. liber.

Graf č. 17: Zisk / ztráta Chelsea před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita klubu v porovnání s rozpočtem

Předpandemické období – model CCR (76 %)

Model BCC vyhodnotil Chelsea jako tým plně efektivní. Model CCR by doporučoval na základě zvolených vstupů a výstupů snížit mzdy již před pandemií. Model navrhuje snížit mzdy všech zaměstnanců shodnou mírou o 24 %. Ani snížení mezd by nevedlo k dosažení hranice efektivity, a proto model navrhuje současně zvýšit počet bodů a počet fanoušků na Facebooku. Těmito opatřeními by Chelsea dosáhla v předpandemickém období v teoretické rovině zisku. Jen snížením platů by se ušetřilo 180 mil. liber ve třech sezonách.

V průběhu pandemie – model CCR (89,9 %)

Chelsea se sice z hlediska efektivity oproti předpandemickým ročníkům zlepšila, nicméně ani snížením vstupů by v modelu CCR nedosáhla efektivní hranice. Musely by se zároveň zvýšit výstupy. Ze sportovního hlediska by Chelsea musela zvýšit počet

bodů o 29,3 % (celkový zisk 172 bodů), poté by v teoretické rovině dosáhla v průměru pandemických sezon prvního místa, což by zaručilo taktéž větší příjmy klubu.

Odhad dopadu pandemie

Chelsea oficiálně nevyčíslila dopad pandemie. Swiss Ramble (2021a) vyčíslil výpadek příjmů způsobených pandemií v sezoně 2019/20 na 31 mil. liber a v sezoně 2020/21 na 96 mil. liber. Celkem se jedná o ztrátu způsobenou pandemií ve výši 128 mil. liber. Chelsea by pak v teoretické rovině zaznamenala v součtu sezon 2019/20 + 2020/21 zisk ve výši 8 mil. liber. Dopad pandemie na rozpočet Chelsea je v absolutním měřítku znatelný, nelze si však odpuštit poznámku, že hospodaření Chelsea je kolísavé nezávisle na pandemii.

5.6.4 Crystal Palace FC

Dalším týmem v pořadí je tradiční klub Crystal Palace FC. Před detailnějším zkoumáním tohoto klubu musí být poukázáno na změnu délek účetních období v některých sezonách. V ročníku 2019/20 je délka účetního roku 13 měsíců, zatímco v sezoně 2020/21 trvá pouze 11 měsíců. Použité údaje v této podkapitole vychází z výročních zpráv klubu umístěných na vládních webových stránkách information.service.gov.uk (2018–2022b).

Příjmová stránka klubu

Pandemie v případě Crystal Palace ukázkově rozděluje sezony na dvě části. Do sezony 2018/19 (včetně) příjmy kontinuálně rostly ve všech třech kategoriích. Postupně docházelo ke zvyšování příjmů ze vstupného, z vysílacích práv i z komerčních aktivit. Po nástupu pandemie došlo převážně k poklesu příjmů z prodeje vstupenek. Příjmy z TV práv byly v pandemii nižší o jednotky procent, zatímco komerční příjmy vystoupaly nejméně právě v posledních dvou sezonách.

Tabulka č. 35: Příjmová stránka Crystal Palace bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21 (11 měsíců)
Vstupné	10,6	13,7	14,6	8,6	0,2
Vysílací práva	116,9	121,2	124,4	112,8	117,3
Komerční aktivity	15,2	15,4	16,4	20,9	16,8
Celkem	143	150	155	142	134

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Je-li řeč o sezoně 2019/20, management klubu prodloužil účetní rok do konce července roku 2020 o jeden měsíc. Rozhodnutí mělo vliv na výdaje, což zobrazuje i následující tabulka č. 36. Přestože trvala sezona 2020/21 z hlediska účetního roku pouze 11 měsíců, klub výraznou měrou nesnížil výdajovou stránku. Mzdové výdaje byly v této sezoně druhé největší (pokud by se však zkoumaly měsíční mzdové výdaje, tak ty dosahovaly v sezoně 2020/21 nejvyšších hodnot ze všech zkoumaných období).

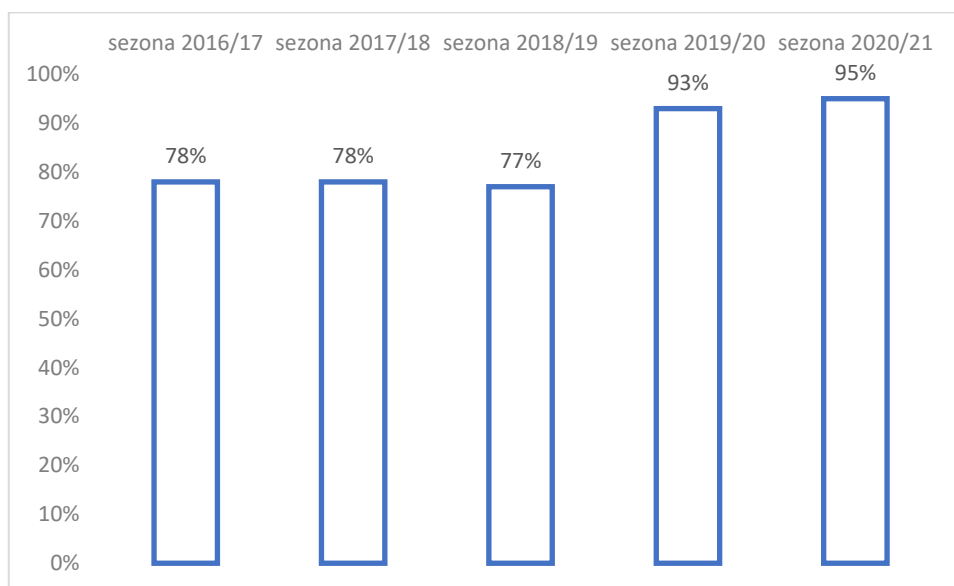
Tabulka č. 36: Výdajová stránka Crystal Palace bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21 (11 měsíců)
Mzdové výdaje	111,8	117,3	119,3	132,6	127
Provozní výdaje	21,3	20,7	19,6	21,4	17
Celkem	133	138	139	154	144

Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost mzdových výdajů k celkovým příjmům zobrazuje graf číslo 18. V sezonách 2019/20 a 2020/21 se podíl mezd na příjmech klubu přehoupl přes 90 % hranici, což neznačí pozitivní výsledek pro tento londýnský celek. V sezonách před pandemií se mzdy stabilně držely na úrovni 77 % – 78 % celkových příjmů.

Graf č. 18: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Crystal Palace k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Před zjištěním zisků, popřípadě ztrát, bude zaměřena pozornost na příjmy z prodeje hráčů a výdaje na odpisy stávajících hráčů (viz tabulka č. 37).

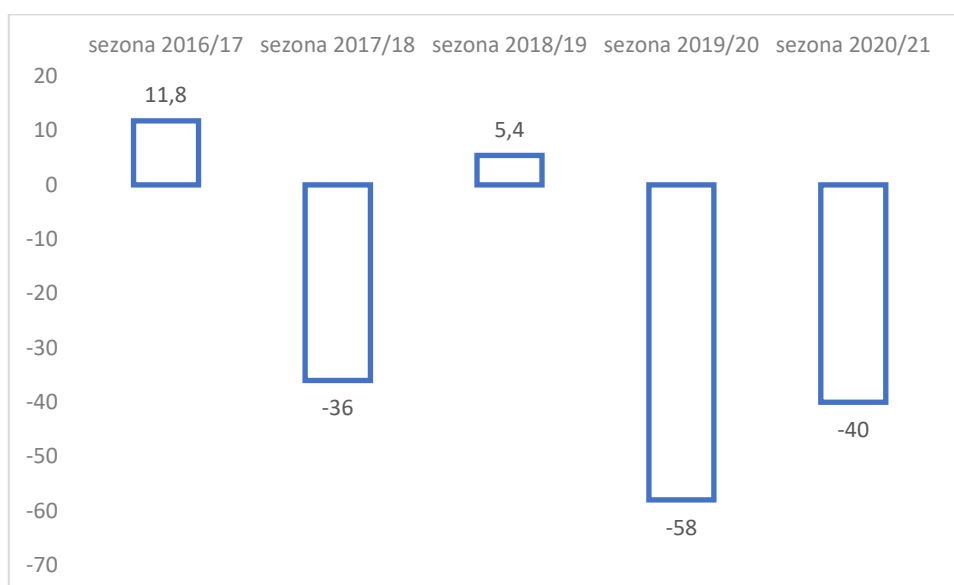
Tabulka č. 37: Příjmy Crystal Palace z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (13 měsíců)	2020/21 (11 měsíců)
Příjmy z prodeje hráčů	34,7	2,4	46,2	0,5	9,6
Odpisy a amortizace	35,6	49,3	55	46	38,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Klub dosáhl zisku ve dvou obdobích, když byl schopen prodat hráče za vysoké částky. Jedná se o sezony 2016/17 a 2018/19. Klub zaznamenal v ostatních ročnících ztrátu, jelikož odpisy a amortizace hráčů byly příliš vysoké. Důkazem tohoto tvrzení je sezona 2017/18. Klub v ní zaznamenal oproti sezoně 2016/17 vyšší příjmy ze vstupného, vysílacích práv a komerčních práv. Skončil však ve ztrátě, jelikož utržil za prodej hráčů pouze 2,4 milionu liber a odpisy dosahovaly výše 49,3 milionu liber.

Graf č. 19: Zisk / ztráta Crystal Palace před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Hospodaření Crystal Palace je silně závislé na prodeji svých hráčů. Mzdové výdaje jsou příliš vysoké vzhledem ke generovaným příjmům, a proto oba modely DEA–CCR a DEA–BCC vyhodnocovaly tento celek nelichotivě. Z hlediska výdajů nedošlo k dostatečnému snížení a příjmy (obzvláště příjmy z prodeje hráčů) byly v pandemických sezonách nedostatečné. Oba modely navrhují snížit mzdy zaměstnancům. K procentuálně největšímu snížení by mělo dojít na straně trenéra a to od 42 % do 66 % v závislosti na období a modelu. Modely efektivity však ani v jednom případě nezmiňují potřebu navýšit příjmy, což by z hlediska ekonomického hospodaření bylo nutné. Amortizace a odpisy hráčů jsou příliš vysoké, a pokud klub zrovna nezpeněží odchod svých hráčů, nedokáže dosáhnout zisku.

Odhad dopadu pandemie

Dopad pandemických sezon na příjmy klubu vyčíslil Crystal Palace na 25 milionů liber. Pandemie značně zasáhla rozpočet, přestože v absolutních hodnotách se nejedná v porovnání s např. Burnley o výrazný rozdíl. Crystal Palace má ale oproti Burnley značně horší hospodaření. Pro již tak napnutý rozpočet představuje pandemie Covid-19 velký zásah. Varovným signálem jest výše uvedený graf podílu mezd na celkových příjmech (graf č. 18).

5.6.5 Everton FC

V pořadí pátým sledovaným klubem bude méně úspěšný tým z města Liverpool, a tím je Everton FC. Před zkoumáním musí být uvedeno, že Everton změnil své účetní uzávěrky v sezoně 2018/19 z 31. května na 30. června. Data ze sezony 2018/19 tím pádem zahrnují 13 měsíců, což má drobný dopad nejen na příjmy, ale také i na výdaje. Veškeré použité údaje pochází z oficiálních výročních zpráv klubu (evertonfc.com, 2018–2022).

Příjmová stránka Evertonu

Příjmově nejvyšší sezonou se stal překvapivě ročník 2020/21. Klub v této sezoně zaznamenal historicky nejvyšší příjmy plynoucí z vysílacích práv. Tento nárůst byl zapříčiněn přesunutím příjmů z odložených zápasů v sezoně 2019/20 do nadcházející sezony. Příjmy z TV práv tak vykompenzovaly takřka nulové příjmy ze vstupného. Nejnižší příjmy zaznamenal klub v první zkoumané sezoně a to ve výši 171 mil. liber. Ročník 2019/20 nebyl příjmově nejchudším jen díky uzavření roční opce na pojmenování svého budoucího stadionu ve výši 30 mil. liber, což se promítlo v razantním nárůstu komerčních aktivit. V ostatních sezonách se jeho příjmy pohybovaly v rozmezí od 188 do 193 mil. liber.

Tabulka č. 38: Příjmová stránka Evertonu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19 (13 měsíců)	2019/20	2020/21
Vstupné	14,1	16,3	14,2	11,9	0,2
Vysílací práva	130,5	142,4	132,7	98	146,4
Komerční aktivity	26,7	30,5	40,7	75,9	46,5
Celkem	171	189	188	186	193

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka Evertonu

Relativně nízké příjmy ze sezony 2016/17 byly vykompenzovány nízkými výdaji. Po této sezoně však došlo k razantnímu nárůstu především mzdových výdajů a ani v poslední pandemické sezoně nedošlo ke snížení mezd zaměstnanců. Rozdíl ve mzdách první a poslední zkoumané sezony činil cca 78 mil. liber. Jedná se o nárůst 74 %. Klubu

se povedlo snížit v posledních dvou sezonách provozní výdaje, ty jsou ale spojené s pořádáním zápasů před diváky, tudíž se nejedná o plánované škrty v rozpočtu.

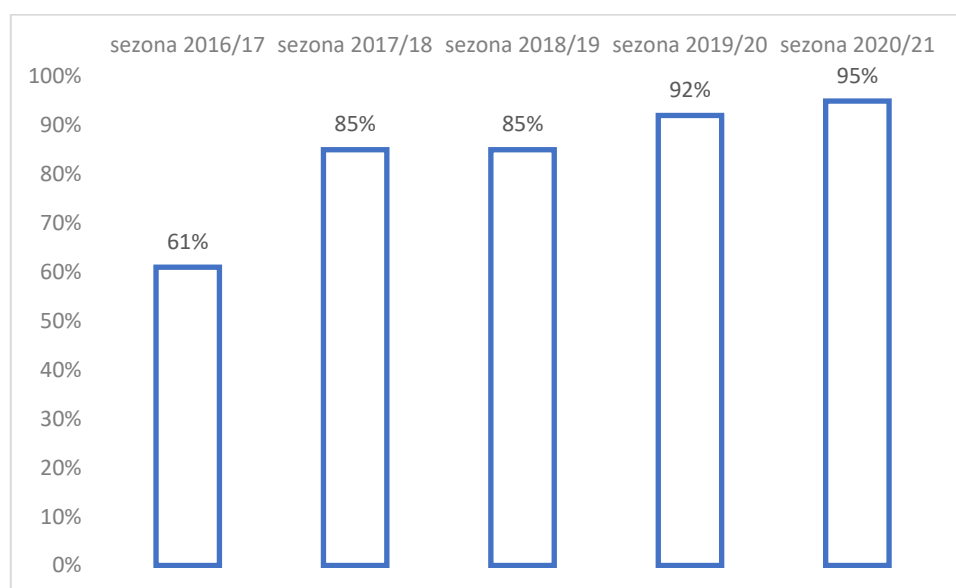
Tabulka č. 39: Výdajová stránka Evertonu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19 (13 měsíců)	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	104,7	145,5	160	164,8	182,6
Provozní výdaje	39,2	36,8	43,1	33,1	25,4
Celkem	144	182	203	198	208

Zdroj: Vlastní zpracování

Razantní zvýšení mzdových výdajů se podepsalo na zvýšeném podílu mezd k celkovým příjmům. Graficky je tento skok vidět u sezony 2017/18 viz níže.

Graf č. 20: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Evertonu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Vysoký poměr vyplácených mezd na celkových příjmech nedává Evertonu dobré vyhlídky pro dosažení zisku. Rozpočty alespoň z částečné míry zachraňují příjmy z přestupů hráčů. Obzvláště sezona 2017/18 byla z tohoto pohledu úspěšná. Prodeje Romela Lukaka, Rosse Barkleyho a Gerarda Deulofeua přinesly do rozpočtu takřka 88 mil. liber.

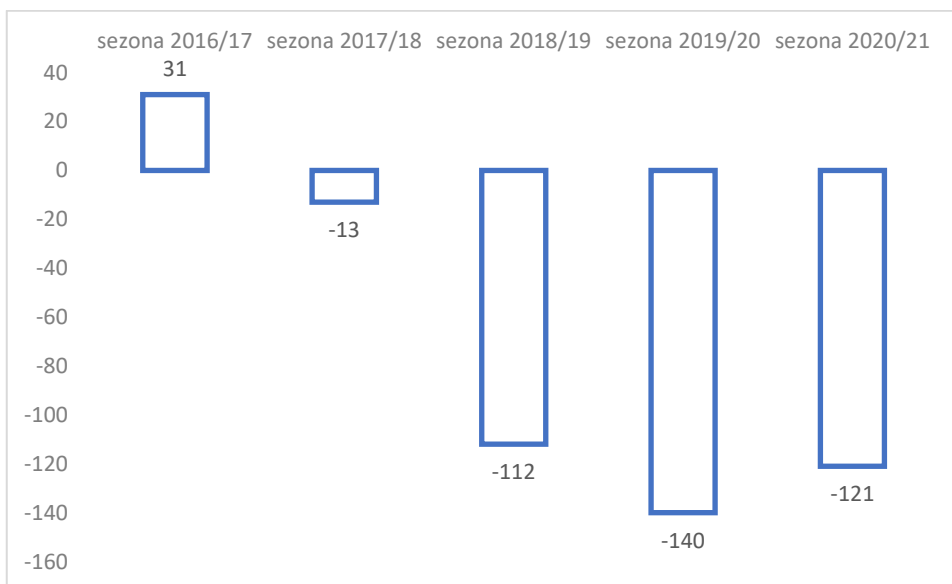
Tabulka č. 40: Příjmy Evertonu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	51,9	87,8	20,3	40,5	13,2
Odpisy a amortizace	39,8	79,1	104,1	132,5	103,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Everton dosáhl zisku pouze v jedné zkoumané sezoně. Jednalo se o sezonu 2016/17. Tato sezona byla z hlediska příjmů sice nejchudší, nicméně výdaje na provoz a mzdy byly nejnižší. Odpisy a amortizace dosahovaly polovičních až třetinových hodnot oproti nadcházejícím sezonám. Covid-19 nelze považovat za hlavní příčinu špatného hospodaření klubu. V poslední sezoně před pandemií totiž Everton zaznamenal ztrátu před zdaněním ve výši 112 mil liber, což bylo v této sezoně nejvíce ze všech týmů z celé Premier League.

Graf č. 21: Zisk / ztráta Evertonu před zdaněním (zaokrouhлено na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Oba modely DEA analýzy vyhodnocovaly Everton podobně. Everton se v modelu CCR a BCC umístil v předpandemických sezonách na 10., respektive 11. místě a po vypuknutí pandemie si ještě pohoršil a skončil na 12. a 11. místě. Efektivita Evertonu pohybující

se v obou modelech a obdobích od 72 % do 78 % mohla naznačovat i špatné hospodaření klubu nezávisle na pandemii. To se díky podrobnému zkoumání rozpočtů prokázalo, protože Everton dokázal pouze v jedné z pěti sezon zaznamenat zisk. Modely navrhovaly ve všech případech razantní snížení mezd všech zaměstnanců společně s potřebou obrovského nárůstu počtu fanoušků na Facebooku.

Odhad dopadu pandemie

Dle oficiálních informací způsobil Covid-19 Evertonu ztrátu během dvou sezon ve výši 82 mil. liber. Především u výdajové stránky rozpočtu nedošlo ke změně vzhledem k nastalé situaci. Celková ztráta dosáhla v pandemických sezonách 261 mil. liber, tudíž Covid-19 rozhodně není hlavní příčinou špatného hospodaření klubu, přesto má na něj nemalý vliv.

5.6.6 Leicester City FC

Dalším zkoumaným týmem bude překvapivý vítěz Premier League ze sezony 2015/16. Zdroje dat pochází z výročních zpráv klubu umístěných na vládních stránkách information.service.gov.uk (2018–2022c).

Příjmová stránka klubu

Rekordní příjmy Leicesteru ze sezony 2016/17 byly ovlivněny jejich historicky první účastí v Lize Mistrů. „Lišky“, jak zní přezdívka Leicesteru, došly až do čtvrtfinále. Z celkových 233 mil. liber tvořilo 70 mil. liber od organizace UEFA. V dalších sezonách už Leicester nedokázal napodobit úspěch z ročníku 2016/17 a příjmy klubu se do sezony 2019/20 držely v rozmezí 150–179 mil. liber. Po poklesu příjmů z televizních práv v sezoně 2019/20 došlo v následující sezoně k jejich navýšení (28 mil. liber z TV práv bylo převedeno do sezony 2020/21). Do stejné sezony bylo navíc přesunuto dalších 5 mil. liber z komerčních aktivit, tím pádem se celkové příjmy vyšplhaly na podobnou úroveň jako v sezoně 2016/17 (viz tabulka č. 41).

Tabulka č. 41: Příjmová stránka Leicesteru bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	16,5	12,9	14,7	13,1	0,6
Vysílací práva	190,8	124,2	127,9	107,6	184,5
Komerční aktivity	25,7	21,8	35,9	29,3	41,1
Celkem	233	159	179	150	226

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Výdajová stránka klubu postupem let rostla. V době pandemie nedokázal klub uspořít na mzdových výdajích, ba naopak výdaje na mzdy rostly. Největší skok lze zaznamenat v poslední měřené sezoně, jak naznačuje tabulka č. 42.

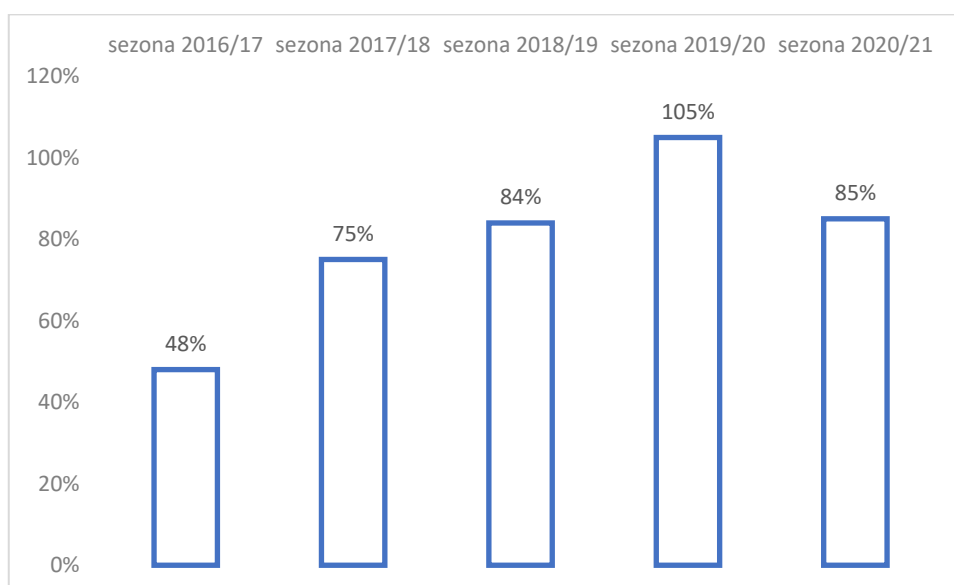
Tabulka č. 42: Výdajová stránka Leicesteru bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	112,6	119	149,5	157,5	192,1
Provozní výdaje	29,8	22,9	36,3	31,6	24,6
Celkem	142	142	186	189	217

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové výdaje rostly nezávisle na velikosti příjmů. U Leicesteru se v sezoně 2019/20 setkáváme s ojedinělým úkazem, který zobrazuje graf č. 22, kdy výdaje na mzdy dokonce převyšovaly příjmy klubu o 5 %.

Graf č. 22: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Leicesteru k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Musí být podotknuto, že graf znázorňuje pouze výdaje na mzdy, ostatní klubové výdaje jako jsou výdaje na provoz, amortizace a odpisy nejsou v grafu zahrnuty. Proto se klubu v této sezoně bude těžko dosahovat zisku, neboť příjmy z prodeje hráčů by musely být astronomicky vysoké. Ostatně to bude rozebráno v následujících odstavcích.

Zisk / ztráta před zdaněním

Leicester dokáže stabilně prodávat hráče za vysoké částky a ve výběrovém vzorku zkoumaných týmů patří ke špičce. Za přestupy je schopen získat více peněz než některé týmy z velké šestky – překonává Arsenal či Tottenham, zatímco odpisy a amortizace zůstávají na mnohem nižších hodnotách.

Tabulka č. 43: Příjmy Leicesteru z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

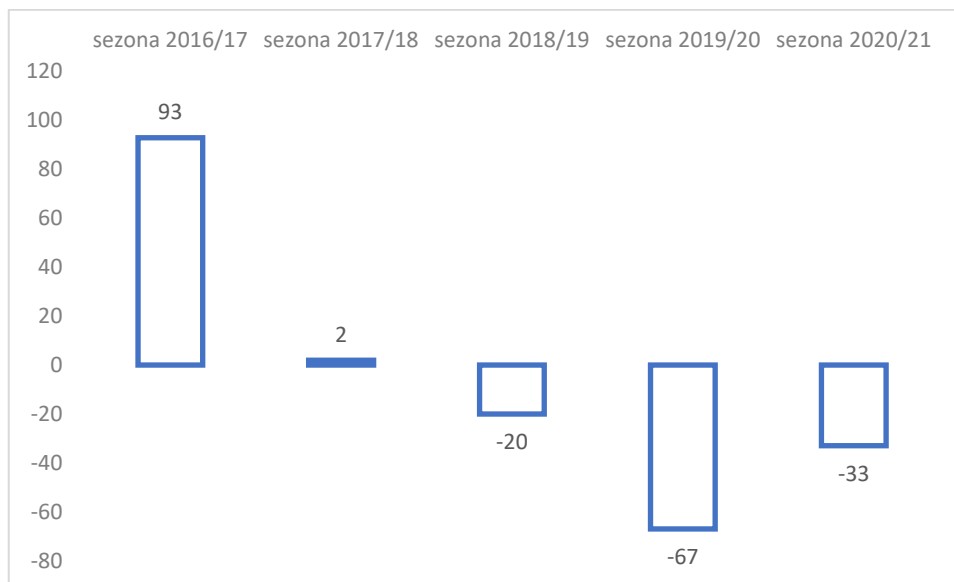
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	38,8	38,3	58,4	63,1	43,9
Odpisy a amortizace	32,6	51,6	67,5	83,3	77,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Sezona 2019/20 dopadla pro Leicester nejhůře z hlediska ztráty před zdaněním, která dosáhla 67 mil. liber. Vysoké mzdové výdaje převyšující příjmy klubu se propsaly

do největší ztráty klubu ze všech zkoumaných sezon. Ztráta v součtu pandemických sezon pak dosáhla výše 100 mil. liber.

Graf č. 23: Zisk / ztráta Leicesteru před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Leicester z hlediska efektivity obsadil v předpandemickém období 10. a 11. místo v závislosti na použitém modelu. V pandemických sezonách přisoudil model CCR klubu efektivitu 74 %, nicméně mírnější model BCC vyhodnotil Leicester jako maximálně efektivní. Na první pohled se výsledky mohou zdát překvapivé, vezmou-li se v potaz údaje prezentované výše, v DEA analýze se nicméně kluby porovnávají mezi sebou a ve výběrovém vzorku se vyskytly i horší týmy z hlediska efektivity.

Odhad dopadu pandemie

Dle oficiální výroční zprávy klubu způsobil Covid-19 v sezoně 2019/20 ztrátu ve výši 14 mil. liber. I kdyby pandemie Covid-19 vůbec nenastala, Leicester by v teoretické rovině zaznamenal v první pandemické sezoně ztrátu 53 mil. liber a navázal by tak na ztrátu z předchozí sezony. Dvouletou ztrátu způsobenou pandemií pak Leicester vyčíslil na 50 mil. liber. Covid-19 způsobil v pandemických sezonách pouze polovinu účetní ztráty klubu před zdaněním. Výdajová či příjmová stránka rozpočtu by se měla změnit, pokud chce Leicester v dalších sezonách hospodařit s vyrovnaným rozpočtem.

5.6.7 Liverpool FC

Druhým zkoumaným týmem z Liverpoolu je rival Evertonu, Liverpool FC. Účetní data pro tuto kapitolu byla čerpána ze stránek information.service.gov.uk (2018–2022d).

Příjmová stránka klubu

Příjmovou stránku klubu ovlivnily z velké části sportovní úspěchy. V sezoně 2017/18 hrál Liverpool finále Ligy mistrů a v sezoně 2018/19 se dokonce stal jejím vítězem. Během těchto dvou sezon se příjmy z vysílacích práv zvedly z 154 mil. až na 261 mil. liber. V sezoně 2019/20 pak sice Liverpool vyhrál Premier League, nicméně příjmy dosahovaly z důvodu pandemie nižších hodnot. Zajímavostí jsou příjmy z komerčních aktivit v této sezoně. Ty dosáhly nejvyššího podílu z celkových příjmů a překonaly dokonce příjmy z vysílacích práv (část příjmů z TV práv přesunuta do účetnictví pro sezonu 2020/21). Liverpoolu v tomto ohledu pomohla smlouva s americkou společností Nike, jelikož z každého prodaného dresu obdrží 20 % z jeho ceny. Nejlevnější dres v sezoně 2019/20 stál bez jedné pence 60 liber, nicméně cena jednoho dresu se dokáže vyšplhat až na 95 liber (Hurell, 2019).

Tabulka č. 44: Příjmová stránka Liverpoolu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	73,5	80,7	84,2	70,9	3,6
Vysílací práva	154,3	220,1	260,8	201,6	266,1
Komerční aktivity	136,4	154,3	188	217,4	217,6
Celkem	364	455	533	490	488

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Provozní a mzdové výdaje klubu rostly až do ročníku 2019/20. Mzdové výdaje se skokově zvýšily v sezoně 2018/19, což bylo zapříčiněno výraznými investicemi do hráčského kádru (důkazem jest vysoký skok v rámci odpisů a amortizace v tabulce č. 46). Klubu se podařilo ušetřit na mzdách a provozu až v sezoně 2020/21. Velká úspora je vidět na straně provozních výdajů, které se primárně vážou na pořádání domácích zápasů.

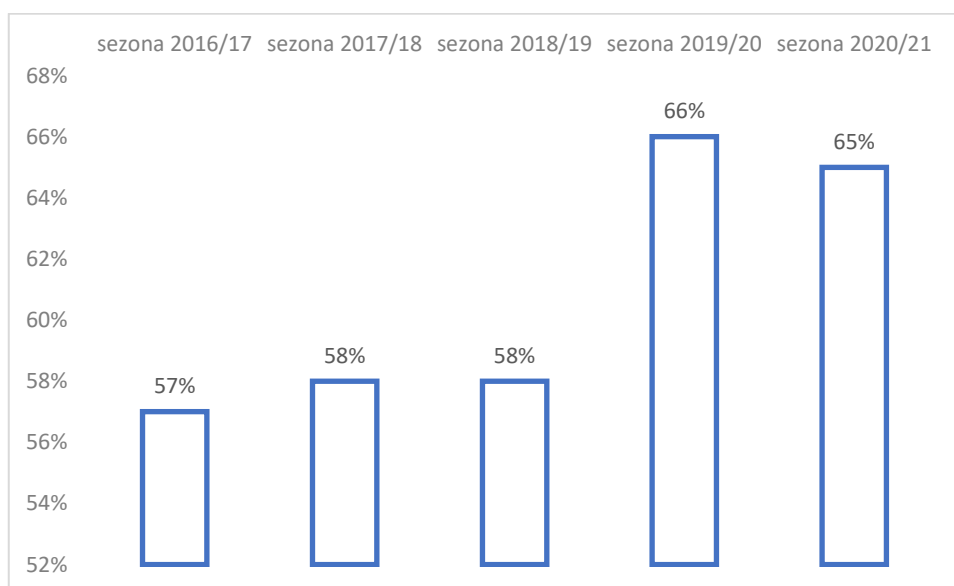
Tabulka č. 45: Výdajová stránka Liverpoolu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	207,5	263,6	309,9	325,6	314,4
Provozní výdaje	83	96,8	99,6	122,6	95,8
Celkem	291	360	410	448	410

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl mzdových výdajů na celkových příjmech klubu se i přes výrazné zvýšení v pandemických sezonách drží na přijatelné úrovni (viz graf č. 24). V poslední sezoně činil podíl mezd na příjmech 65 %, což je v porovnání s ostatními kluby skvělá hodnota.

Graf č. 24: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Liverpoolu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Úspěšné sezony 2017/18, 2018/19 a 2019/20 se podepsaly na odpisech a amortizacích hráčů. Mezi sezonami 2017/18 a 2018/19 došlo k navýšení vynakládané částky na odpisy o 35 %.

Tabulka č. 46: Příjmy Liverpoolu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

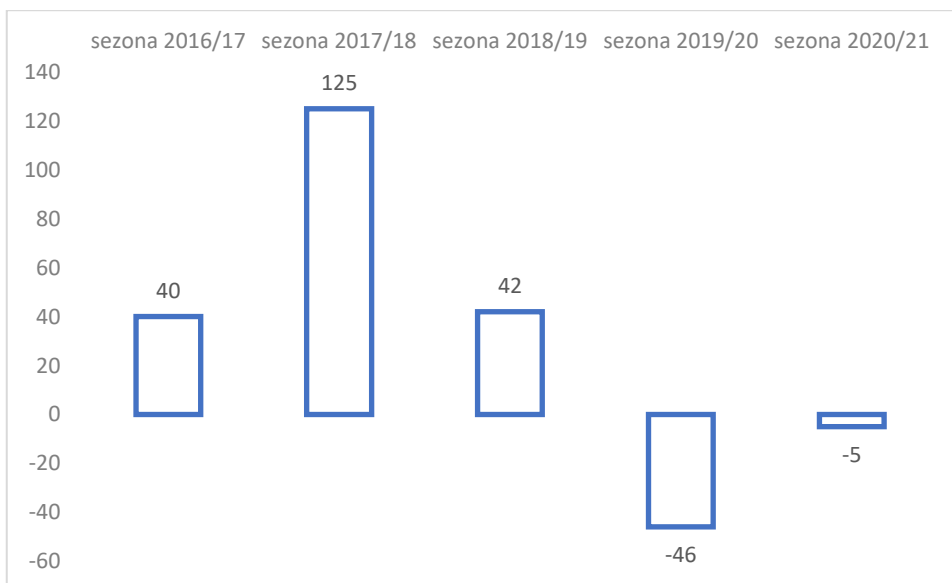
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	38,3	123,9	45,2	26,9	39,3
Odpisy a amortizace	66,8	87,4	122,9	116	117,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Liverpool dokázal v předpandemických sezonách vždy vykázat zisk. Především sezona 2017/18 byla z ekonomického hlediska nadmíru úspěšná. Liverpool dosáhl nejvyššího zisku v celé historii klubu, za což z velké části mohly příjmy z prodeje hráčů (124 mil. liber).

V pandemických sezonách skončilo hospodaření klubu ve ztrátě, přesto se nejedná v porovnání s vykazovanými zisky z předchozích let o velký průšvih. Za 5 sezon byl celkový zisk Liverpoolu před zdaněním 156 mil. liber.

Graf č. 25: Zisk / ztráta Liverpoolu před zdaněním (zaokrouhлено na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Liverpool v modelu BCC vykázal v obou obdobích 100 % efektivitu. V modelu CCR se vždy těsně umístil za těmi nejlepšími. Model CCR zkoumající sezony před pandemií navrhuje k dosažení efektivní hranice kromě zvýšení počtu bodů také snížení mezd

o pouhých 6 %. Tento údaj naznačuje, že Liverpool nepřeplácel v předpandemickém období zaměstnance, přesto dosáhl skvělých ekonomických a sportovních výsledků.

Odhad dopadu pandemie

Odhad škod způsobených Covidem-19 klub nezveřejnil. Swiss Ramble (2022a) vyčíslil dopad pandemie během dvou sezon na 114 mil. liber. Tento výpadek by bohatě pokryl vykázanou ztrátu klubu ze dvou pandemických sezon. Dopad pandemie na Liverpool nebyl v porovnání s ostatními dosud zkoumanými týmy zásadní. Liverpool si dokázal udržet vysokou hodnotu příjmů (především TV práva + komerční aktivity), a proto dosažená ztráta nepředstavuje pro hospodaření klubu výrazný zásah v dlouhodobém měřítku.

5.6.8 Manchester City FC

Nejúspěšnější klub z hlediska počtu získaných titulů v Premier League ve sledovaných sezonách je Manchester City. Před zkoumáním jeho rozpočtu je potřeba uvést, že účetně byla sezona 2016/17 o měsíc prodloužena a hodnoty v ní obsažené se vztahují na 13 měsíců. Statistické údaje použité v kapitole 5.6.8 pochází z cityfootballgroup.com (2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Manchester City dokáže generovat obrovské příjmy, přičemž v některých sezonách se stává absolutním vítězem v celkové výši příjmů. Za nejzajímavější sezonu z hlediska financí lze považovat ročník 2020/21. V této sezoně klub dosáhl největších příjmů ze všech klubů v EPL. Zároveň se jednalo o historicky nejvyšší roční klubové příjmy. I po sportovní stránce zaznamenal Manchesteru City úspěšný rok. Klub vyhrál Premier League, Carabao Cup (anglický Ligový pohár) a dostal se do finále Ligy mistrů. Hlavním důvodem nárůstu příjmů bylo zvýšení peněz plynoucích z vysílacích práv o 56 % oproti minulé sezoně (částečně zapříčiněno přesunem peněz za TV práva ze sezony 2019/20 do následující sezony). Rostly také příjmy z komerčních aktivit. Tyto razantní nárůsty v příjmech kompenzovaly ztrátu příjmů ze vstupného.

Tabulka č. 47: Příjmová stránka Manchesteru City bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17 (13 měsíců)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	51,9	56,6	55	41,7	0,7
Vysílací práva	203,5	211,5	253,2	190,3	297,4
Komerční aktivity	218	232,3	227	246,3	271,7
Celkem	473	501	535	478	570

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Přestože byla sezona 2020/21 nejbohatší z hlediska příjmů, součet výdajů na mzdy a provoz nedosáhl nejvyšších hodnot, jak zobrazuje tabulka č. 48. Díky pandemii se klubu podařilo snížit provozní výdaje na nejnižší hodnotu ze všech zkoumaných sezon.

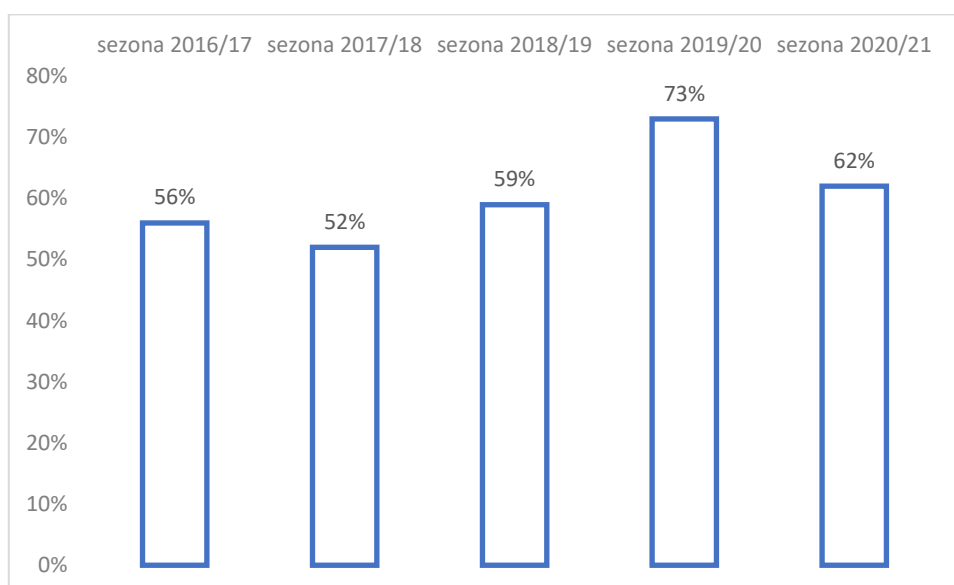
Tabulka č. 48: Výdajová stránka Manchesteru City bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17 (13 měsíců)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	264,1	259,6	315,3	351,4	354,7
Provozní výdaje	106,6	118,8	105,3	131,8	99,9
Celkem	371	378	421	483	455

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší nárůst v podílu mezd k celkovým příjmům klubu lze pozorovat v sezoně 2019/20. Mzdy nebyly v této sezoně nejvyšší, nicméně klub zaznamenal druhé nejnižší příjmy ze sledovaných sezon. V poslední sezoně se podíl mezd k příjmům přiblížil k předpandemickým hodnotám (viz graf č. 26).

Graf č. 26: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Manchesteru City k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Šířka hráčského kádru a investice do něj mají vliv na odpisy a amortizaci, které se v průměru zkoumaných sezon pohybují okolo hranice 150 mil. liber. Příjmy z prodeje hráčů jsou naopak násobně nižší. Výjimkou není ani poslední zkoumaná sezona, kde příjmy z prodeje hráčů sice dosáhly solidních 68,5 mil. liber, nicméně vzrostly taktéž odpisy, jak značí tabulka č. 49.

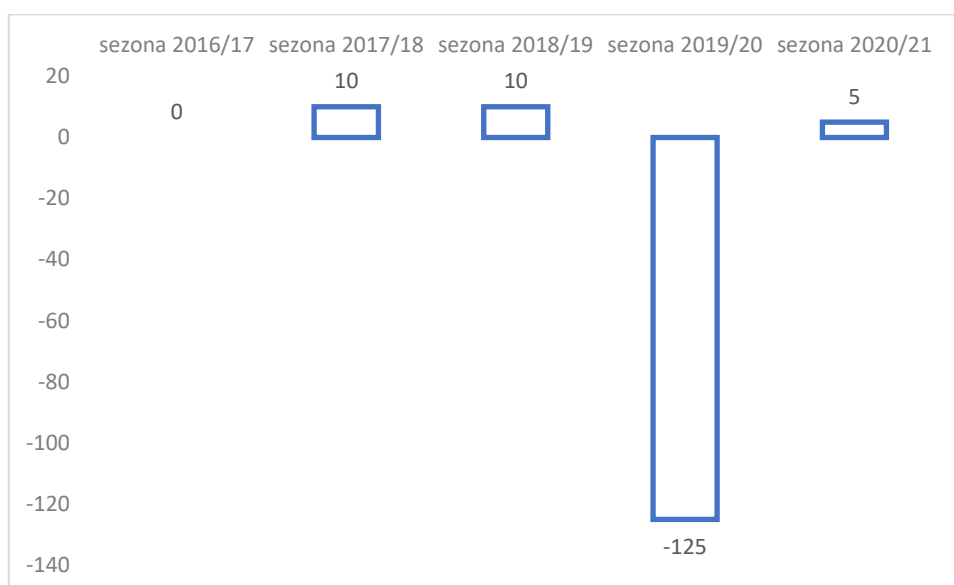
Tabulka č. 49: Příjmy Manchesteru City z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	34,6	39,1	38,8	39,8	68,5
Odpisy a amortizace	135,3	147,2	139,8	157,9	175,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z grafu č. 27, Manchester City dokáže držet kromě ročníku 2019/20 vyrovnaný rozpočet. Sezona 2019/20 představovala výrazný zásah do hospodaření klubu. Nízké příjmy z prodeje hráčů, částečný odliv příjmů z TV práv do nadcházející sezony, nejvyšší odpisy ze všech zkoumaných období. To vše se podepsalo na ztrátě klubu ve výši 125 mil. liber.

Graf č. 27: Zisk / ztráta Manchesteru City před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Manchester City si vedl z hlediska efektivity dle modelů DEA-BCC a DEA-CCR velice dobře ($2 \times 100\%$ u modelu BCC, $1 \times 100\%$ u modelu CCR). Pouze jedenkrát považoval model CCR klub jako neefektivní, a to v období po vypuknutí pandemie, kdy mu přisoudil efektivitu ve výši 77,7 %. Na tomto výsledku se podepsala právě sezona 2019/20. Model navrhuje k dosažení efektivní hranice snížit mzdové výdaje o 22 %, což se nemusí zdát na první pohled jako výrazná změna, nicméně v teoretické rovině by to znamenalo potřebu uspořit 157 mil. liber na mzdách.

Odhad dopadu pandemie

Odhad způsobené ztráty z důvodu pandemie byl vyčíslen na 89 mil. liber. Podobně jako ostatní velké kluby zaznamenal Manchester City obrovský výpadek příjmů ze vstupného. Celková vykázaná ztráta za dvě pandemické sezony (120 mil. liber) výrazně překračovala výpadek příjmů způsobený pandemií. Výsledek hospodaření ovlivnilo především razantní zvýšení výdajů. Příjmová stránka klubu byla díky TV právům a komerčním aktivitám v pandemických sezonách vzhledem k nastalým okolnostem uspokojivá.

5.6.9 Manchester United FC

Po Manchesteru City bude zaměřena pozornost na jeho rivala, Manchester United. Použité údaje v této kapitole vychází z výročních zpráv klubu dostupných na ir.manutd.com (2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Manchester United patří mezi celosvětové sportovní giganty. Jako jediný klub dokázal překonat v některé ze zkoumaných sezon hranici příjmů převyšující 600 mil. liber. Konkrétně sezona 2018/19 byla z příjmového hlediska nejsilnější. Rudí ďáblové přitom nezaznamenali úspěšnou sezonu z hlediska sportovních výsledků. Skončili šestí v lize a byli vyřazeni ve čtvrtfinále Ligy mistrů. V následující sezoně 2019/20 vykázal Manchester United nejvyšší příjmy ze všech zkoumaných týmů a o sezonu později skončil druhý za Manchesterem City. V sezoně 2020/21 byly příjmy nižší než v sezoně 2019/20, přestože zhruba 24 mil. liber z TV práv bylo přesunuto do posledního zkoumaného ročníku. Hlavní příčinou nižších příjmů v sezoně 2020/21 byl výpadek příjmů v podobě vstupného. V předpandemických sezonách totiž činila průměrná domácí návštěvnost 74 500 – 75 300 diváků.

Tabulka č. 50: Příjmová stránka Manchesteru United bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	111,6	109,8	110,8	89,8	7,1
Vysílací práva	194,1	204,1	241,2	140,2	254,8
Komerční aktivity	275,5	276,1	275,1	279	232,2
Celkem	581	590	627	509	494

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

V pandemických sezonách klub vynaložil v souhrnném měřítku méně peněz na provoz a mzdy než v sezonách 2017/18 a 2018/19. Přesto se jedná o klub, který se z dlouhodobého hlediska přetahuje s Manchesterem City o to, kdo zaplatí svým zaměstnancům nejvíce.

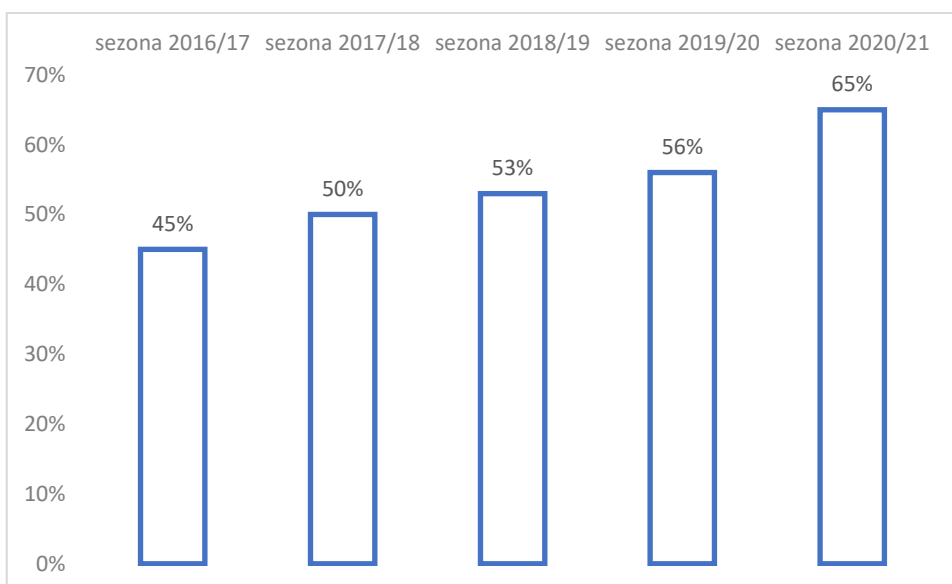
Tabulka č. 51: Výdajová stránka Manchesteru United bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	263,5	295,9	332,4	284	322,6
Provozní výdaje	117,9	117,1	109	92,9	76,5
Celkem	381	413	441	377	399

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr mzdových výdajů k celkovým příjmům neustále rostl viz graf č. 28. Během pěti sezon se podíl zvýšil z 45 % na 65 %. Roční mzdy se během zkoumaného období navýšily o cca 59 mil. liber.

Graf č. 28: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Manchesteru United k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Manchester United neprodává své hráče za velké sumy. Hráči často odcházejí zadarmo až po vypršení kontraktu jako tzv. volní hráči. Klub za ně tedy neobdrží žádné finanční prostředky. Šířka kádru a drahé nákupy posil se podepisují na vysoké hodnotě odpisů a amortizací. Nepoměr mezi odpisy a příjmy z prodeje hráčů je nejvyšší ze všech zkoumaných celků v Premier League. Obě kategorie se během zkoumaných sezon žádnou výraznou měrou nezměnily.

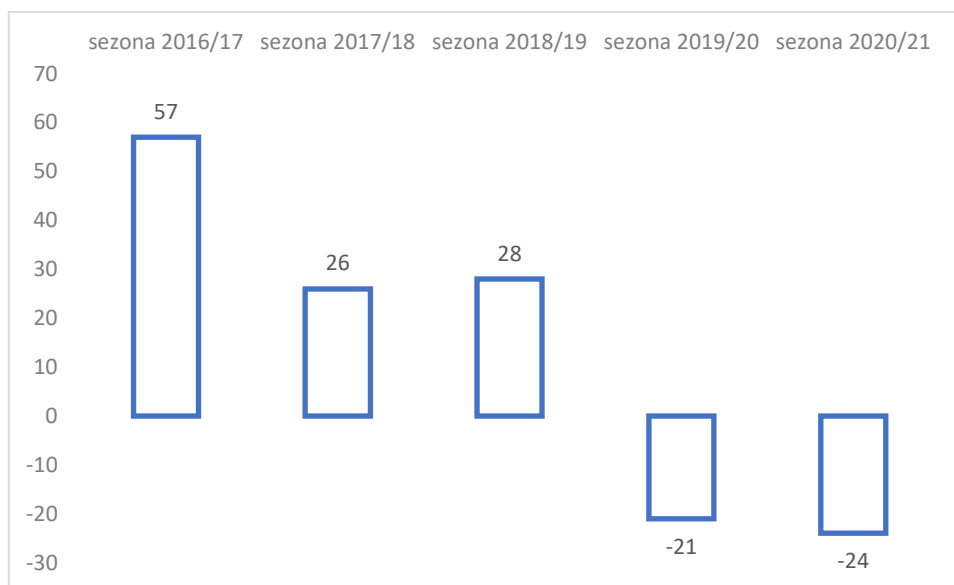
Tabulka č. 52: Příjmy Manchesteru United z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	10,9	18,1	25,8	18,4	7,4
Odpisy a amortizace	129,9	149,1	142	145,3	139,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Manchester United po vypuknutí pandemie zaznamenal ztráty, které vzhledem k velikosti klubu nedosahují astronomických výšin. V předpandemických sezonách klub stabilně hospodařil s přebytkovým rozpočtem, především sezona 2016/17 byla pro Manchester United z ekonomického hlediska úspěšná. V pandemických sezonách se na hospodaření klubu výrazně podepsaly zápasy odehrané bez diváků.

Graf č. 29: Zisk / ztráta Manchesteru United před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Manchester United byl vyhodnocen jako neefektivní pouze modelem DEA–CCR v předpandemickém úseku s efektivitou 80,8 %. V pandemickém období byl oběma modely vyhodnocen jako plně efektivní.

Model CCR zkoumající období před pandemií navrhoval k dosažení efektivní hranice razantní snížení mzdy všech zaměstnanců včetně trenéra Josého Mourinha (o 37,6 %), zároveň zvýšit počet fanoušků, a navíc počet bodů o 69,7 %. Na to, kolik peněz

je vypláceno hráčům a trenérům, tým nedosahuje uspokojivých sportovních výsledků vyjádřených počtem bodů. Ekonomická stránka klubu ale zatím není špatnými výsledky zasažena.

Odhad dopadu pandemie

Pandemie Covid-19 způsobila Manchesteru United ohromné výpadky příjmů ze vstupného. United jsou z tohoto hlediska nejvíce postiženi. Roční příjmy ze vstupného se v předpandemických sezonách pohybovaly v průměru kolem 110 mil. liber. V teoretické rovině tak lze vyčíslit výpadek příjmů ze vstupného během pandemie na cca 124 mil. liber. Swiss Ramble (2021b) vyhodnotil celkové škody způsobené Covidem-19 na astronomických 201 mil. liber. Přes takto vysoká čísla vykázal Manchester United ztrátu „pouhých“ 45 mil. liber.

5.6.10 Southampton FC

Dalším sledovaným celkem bude Southampton FC. Statistické údaje použité v této podkapitole pochází z oficiálních webových stránek southamptonfc.com (2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Drtivou většinu příjmů tvoří u Southamptonu příjmy z vysílacích práv. Ve všech zkoumaných sezonách představují příjmy z TV práv více než 70 % celkových příjmů. Nejnižší příjmy klub zaznamenal v sezoně 2019/20 z důvodu, že část příjmu TV práv putovala do dalšího účetního období. Vůbec nejúspěšnější etapy z hlediska příjmů dosáhl klub v první sledované sezoně.

Tabulka č. 53: Příjmová stránka Southamptonu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	22,4	19,2	17	14,5	0,6
Vysílací práva	143	117	112,8	93,5	136
Komerční aktivity	16,9	16,4	19,8	18,7	20,6
Celkem	182	153	150	127	157

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Southampton je velice hospodárný vzhledem k velikosti vynaložených peněz na mzdy a provoz. Celková výše výdajů během pěti sezon zůstávala na podobné úrovni, v posledních dvou sezonách dokonce součet výdajů na mzdy a provoz klesal.

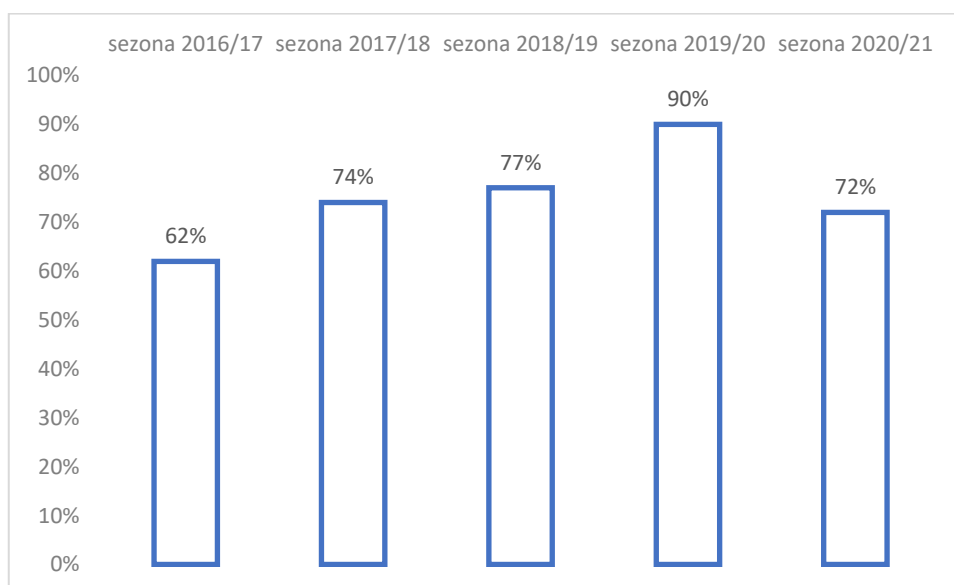
Tabulka č. 54: Výdajová stránka Southamptonu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	112,5	113,3	115,2	114,4	113,4
Provozní výdaje	34,5	33,2	38,4	29	25
Celkem	147	147	154	143	138

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 30 zobrazuje poměr vyplácených mezd na celkové příjmy klubu. Z grafu lze vyčíst rostoucí tendenci, která je dána především klesajícími příjmy. Až příjmově silná sezona 2020/21 obrátila rostoucí trend podílu mezd k příjmům.

Graf č. 30: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Southamptonu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Southampton dokáže zpeněžit přestupy svých hráčů velice dobře a částky přijaté klubem nejsou vzhledem k jeho nízkým příjmům zanedbatelné (viz tabulka č. 55).

Tabulka č. 55: Příjmy Southamptonu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

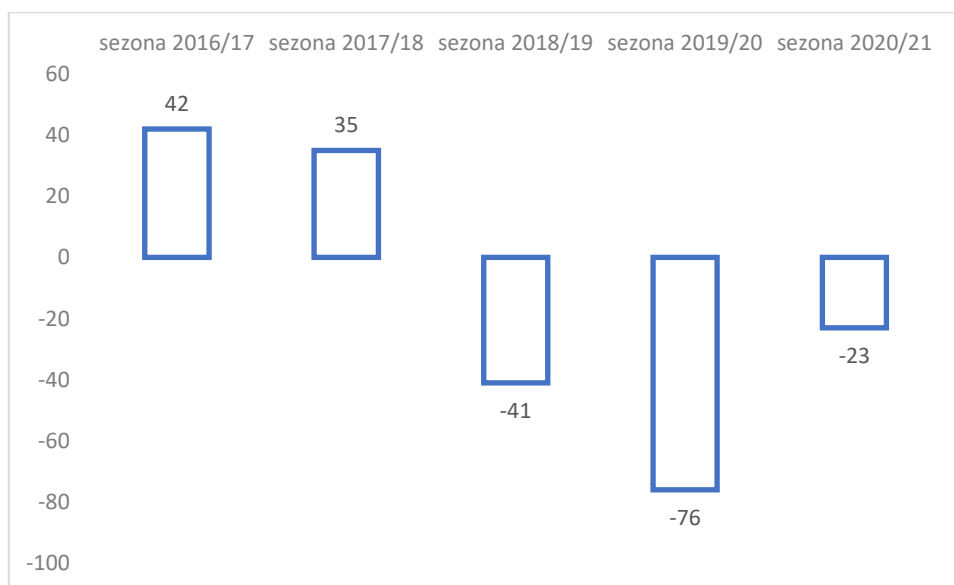
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	42,1	68,9	20,9	13,9	16
Odpisy a amortizace	31,9	39,7	56,4	66,6	51

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu prodeje hráčů byla sezona 2017/18 nejúspěšnější. Výraznou měrou se na příjmech podepsal hlavně prodej nizozemského stopera Virgila van Dijka do Liverpoolu, což se promítlo i do zisku klubu.

Přes veškeré pozitivně vyhlížející informace vykázal Southampton ve třech z pěti zkoumaných sezon ztrátu. Hlavním důvodem jsou především nízké příjmy klubu. Výpadek příjmů způsobený pandemií se výrazněji promítl do grafu zisku a ztrát (č. 31) pouze v sezoně 2019/20.

Graf č. 31: Zisk / ztráta Southamptonu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

DEA analýza vyhodnotila Southampton v pandemickém období jako plně efektivní klub. Hlavně díky nízkým mzdám v porovnání s ostatními kluby si vysloužil 100% efektivitu v obou modelech. V předpandemických sezonách dosahoval také vysoké, leč ne zcela 100% hranice.

Odhad dopadu pandemie

Pandemie zapříčinila pokles příjmů v celkové výši 41 mil. liber (Swiss Ramble, 2022b). Covid-19 však není jedinou důvodem ztrátového hospodaření klubu. Za pět zkoumaných sezon vykázal klub celkovou ztrátu 63 mil. liber. Kdyby pandemie Covid-19 v teoretické rovině nikdy nenastala, dosáhl by i tak klub ztráty 22 mil. liber.

5.6.11 Tottenham Hotspur FC

Tottenham dokázal obdobně jako Burnley dosáhnout efektivní hranice v modelech CCR i BCC v obou zkoumaných obdobích. Podrobný rozpis příjmových a výdajových položek bude uveden v následujících odstavcích. Použitá statistická data pochází z oficiálních webových stránek tottenhamhotspur.com (2018–2022).

Příjmová stránka Tottenhamu

Příjmová stránka Tottenhamu se během dvou sezon navýšila o polovinu. Z 306 mil. liber utržených v sezoně 2016/17 na 461 mil. liber v sezoně 2018/19. Důvodem takto masivního nárůstu, obzvláště v sezoně 2018/19, je vydařené vystoupení Tottenhamu v evropských pohárech. Tottenham dokázal v sezoně 2018/19 dojít až do finále Ligy mistrů, což automaticky zaručuje nárůst příjmů. K ovlivnění dojde u všech kategorií: televizních práv, příjmů ze vstupného a také příjmů z komerčních aktivit.

Tottenham dokázal podstatně navýšit také příjmy z prodeje vstupenek. Příčinou je stavba nového stadionu. Tottenham hrál v době stavby stadionu nejdříve své domácí zápasy v azylu ve Wembley a následně již na svém novém stadionu pro mnohem větší počet diváků. V první pandemické sezoně byly příjmy z prodeje vstupenek paradoxně nejvyšší a dosáhly hodnoty 94,5 mil. liber, což je takřka o 50 mil. liber více než v sezoně 2016/17. Průměrná divácká návštěvnost v sezoně 2016/17 činila 31 639 diváků, zatímco v sezoně 2019/20 43 757. Není překvapením, že se příjmy za doby pandemie snížily, nicméně, jak uvádí tabulka č. 56, sezona 2019/20 byla z hlediska příjmů druhou nejúspěšnější ze všech sledovaných období.

Tabulka č. 56: Příjmová stránka Tottenhamu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	45,3	71	81,7	94,5	1,9
Vysílací práva	188,2	200,7	243,9	135,8	206,6
Komerční aktivity	72,8	109,1	135,2	161,5	151,9
Celkem	306	381	461	392	360

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka Tottenhamu

Nejprve bude upřena pozornost na provozní výdaje. Ty během sezon výrazně rostly – především sezona 2018/19 byla z hlediska absolutní hodnoty provozních výdajů tou nejnákladnější. V pandemických sezonách pak lze vypořadovat snahu klubu o jejich snížení (viz tabulka č. 57).

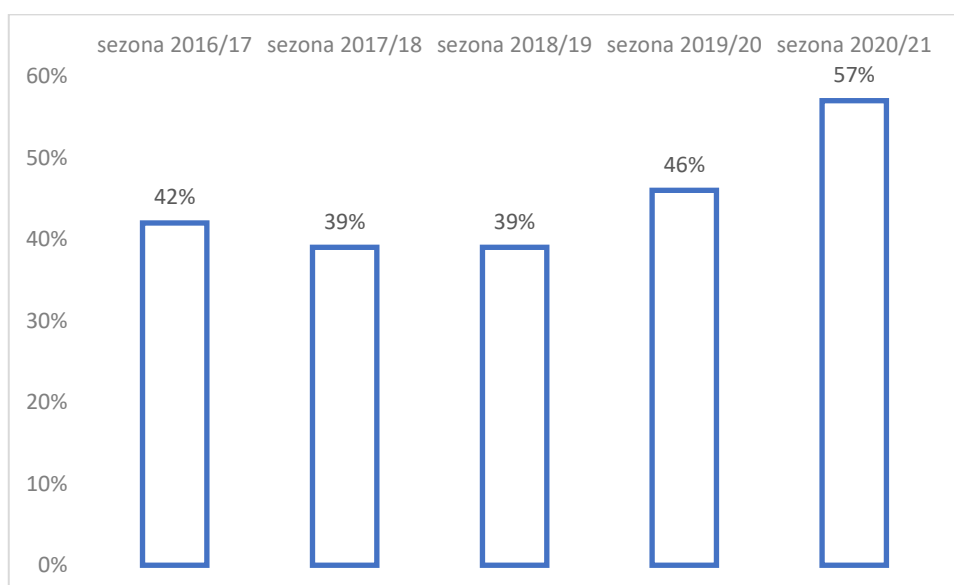
Tabulka č. 57: Výdajová stránka Tottenhamu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	126,9	147,6	178,6	181,3	204,9
Provozní výdaje	60,3	74,1	113,8	104,1	60,6
Celkem	187	222	292	285	266

Zdroj: Vlastní zpracování

Snížit mzdové výdaje se klubu nepodařilo. Mzdové výdaje, tvořící největší výdajovou položku, rostly kontinuálně bez ohledu na pandemii. Během pěti sezon se zvýšily o 61 %, což z počátku na grafu vyplácených mezd k celkovým příjmům není poznat. Příjmy totiž rostly taktéž raketovým tempem. Znatelný pokles příjmů v sezoně 2020/21 již ovlivnil podíl mezd vzhledem k celkovým příjmům, tehdy došlo k nárůstu z 46 % na 57 %. Přesto se jedná v porovnání s ostatními kluby o jedny z nejlepších výsledků.

Graf č. 32: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Tottenhamu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

Odpisy a amortizace se v pandemických sezonách skoro zdvojnásobily. Jedním z důvodů bylo nakoupení nových posil (Ndombélé, Bergwijn, Sessegnon) za mnohamilionové částky v sezoně 2019/20. Přestupová částka hráčů musí být odepsána za dobu jejich působení v klubu, proto lze očekávat velice vysokou hodnotu této kategorie i v příštích letech. Příjmy z prodeje hráčů pak zdaleka nedosahovaly podobných hodnot. Jedinou výjimku představuje sezona 2017/18, kdy Tottenham utržil za prodej svých hráčů 73,1 mil. liber.

Tabulka č. 58: Příjmy Tottenhamu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

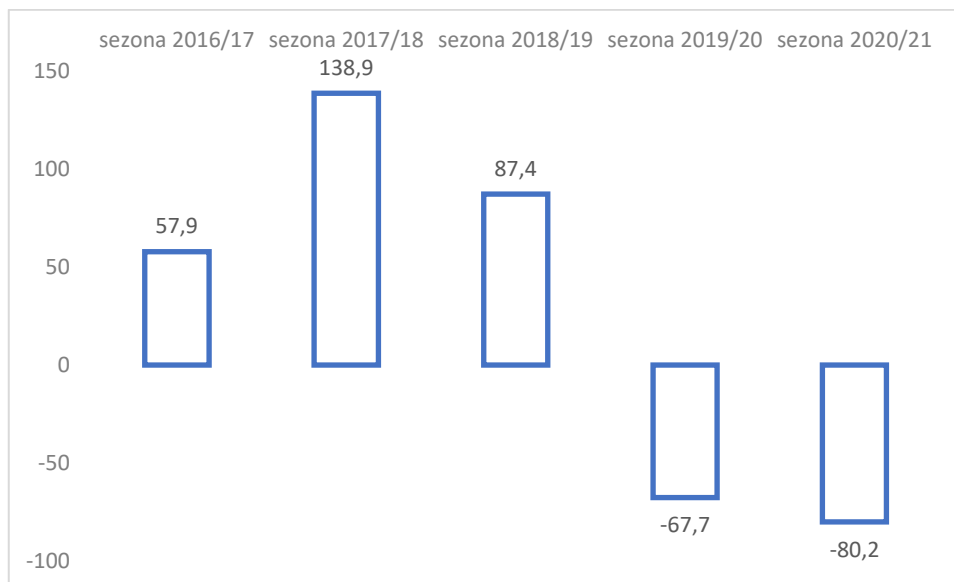
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	40	73,1	10,9	15,4	18,9
Odpisy a amortizace	82,8	82,9	72,4	146,3	154,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tottenham zaznamenal v sezonách zkoumaných před pandemií pokaždé zisk. V pandemických sezonách naopak vždy dosáhl ztráty. Důvodem byly hlavně drahé nákupy hráčů a snížení příjmových položek v rozpočtu. Úspora na straně provozních

výdajů nedokázala zabránit ztrátám ve výši 67,7 mil. liber v sezoně 2019/20 a 80,2 mil. liber v sezoně 2020/21 (viz graf č. 33).

Graf č. 33: Zisk / ztráta Tottenhamu před zdaněním (zaokrouhлено na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

Tottenham dosáhl v obou modelech a obdobích efektivní hranice, přestože v pandemických sezonách dosahoval ztráty. Kluby se však v DEA analýze porovnávají navzájem mezi sebou a tam si společně s Burnley vedly na základě zvolených vstupů a výstupů nejlépe.

Odhad dopadu pandemie

Pandemie Covid-19 zabránila Tottenhamu využít příjmový potenciál z prodeje vstupenek. Swiss Ramble (2021c) odhadnul ztrátu příjmů způsobených pandemií ve výši 168 mil. liber. Nebýt pandemie, klub by dosáhl bezproblémově zisku. Tottenham má z výběrového vzorku týmů nejnižší poměr vyplácených mezd vzhledem k příjmům, což naznačuje pozitivní vyhlídky pro odpovědné hospodaření do příštích sezon.

5.6.12 West Ham United FC

Posledním, a v pořadí již pátým londýnským klubem, je West Ham United. Použitá statistická data vycházejí z whufc.com (2018–2022).

Příjmová stránka klubu

Příjmy klubu dosáhly historicky nejvyšší hodnoty v sezoně 2020/21. Důvodem je převedení části příjmů z vysílacích práv ze sezony 2019/20 do následujícího ročníku. Přesun TV práv do poslední zkoumané sezony kompenzoval snížení příjmů ze vstupného (pokles o 98 %) a snížení příjmů z komerčních aktivit. Sezona 2019/20 byla pochopitelně kvůli těmto okolnostem značně negativně ovlivněná a celkové příjmy klubu tak dosáhly nejnižší hodnoty ze všech zkoumaných sezon.

Tabulka č. 59: Příjmová stránka West Hamu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Příjmy	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Vstupné	28,6	24,5	27,1	22,5	0,5
Vysílací práva	119,3	118,5	127,4	82,5	163,1
Komerční aktivity	35,4	32,3	36,1	34,5	29,1
Celkem	183	175	191	140	193

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdajová stránka klubu

Klub se snažil v pandemických sezonách udržovat provozní a mzdové výdaje na podobné úrovni jako před pandemií. Oproti sezoně 2018/19 výdaje na mzdy a provoz dokonce klesly. Pro úplnost informací musí být uvedeno, že během prvních dvou sezon byly klubové výdaje značně menší.

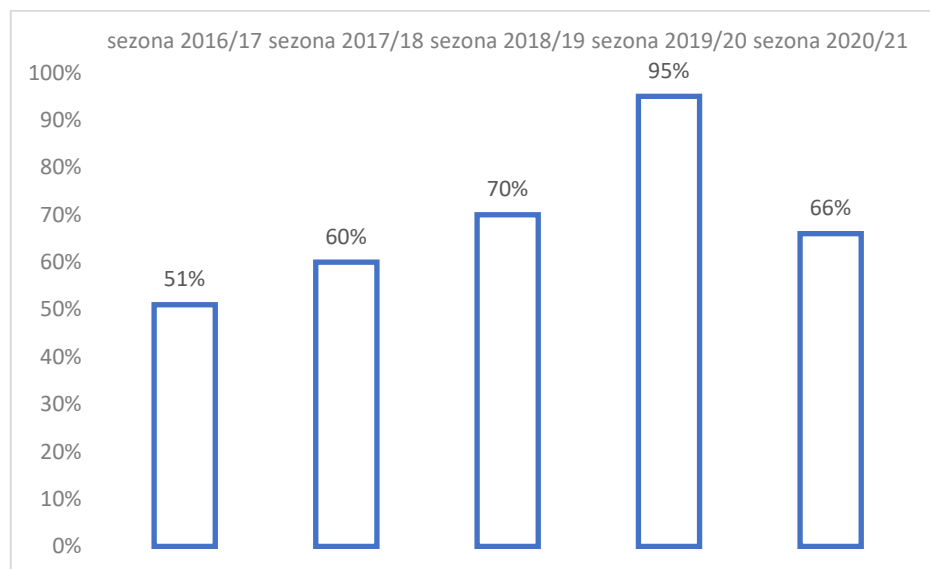
Tabulka č. 60: Výdajová stránka West Hamu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Výdaje	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Mzdové výdaje	95	106,6	135,8	127,3	129,4
Provozní výdaje	21,3	33,4	34,2	32,7	31,9
Celkem	116	140	170	160	161

Zdroj: Vlastní zpracování

Během posledních tří sezon se podíl mezd k příjmům prudce zvyšoval. Dokazuje to nárůst z 51 % až na 95 % v grafu č. 34. Jedním z hlavních důvodů je angažování trenéra Manuela Pellegriniho. Zkušený trenér si za svůj příchod do klubu v květnu roku 2018 nechal pořádně zaplatit. Jeho plat dokonce dosahoval výšin liverpoolského Jürgena Kloppa. Trenér si u vedení navíc vyžádal příchod mnoha zvučných posil, které klub značně přeplácel (např.: Andrij Jarmolenko s týdenní mzdou okolo 115 000 liber). Posily ani trenér však klubu nepřinesli očekávané sportovní výsledky a klub doplácel na nepodařené investice i v další sezoně. Obrat k lepšímu přinesl až skotský trenér David Moyes. Jeho mzda byla značně nižší, zredukoval šířku kádru, a navíc dovedl West Ham v sezoně 2020/21 k historicky nejvyššímu počtu získaných bodů. Částečně jeho zásluhou se podíl mezd k celkovým příjmům klubu v poslední sledované sezoně zase zmenšil.

Graf č. 34: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům West Hamu k příjmům



Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / ztráta před zdaněním

West Ham každoročně dokáže zpeněžit odchod svých hráčů z klubu. Příjmy z prodeje hráčů převýšily ve zkoumaných obdobích příjmy z prodeje vstupenek o více než 10 mil. liber. Odpisy a amortizace hráčů se po sezoně 2017/18 značně zvýšily a v pandemických sezonách dosahovaly nejvyšších hodnot (viz tabulka č. 61).

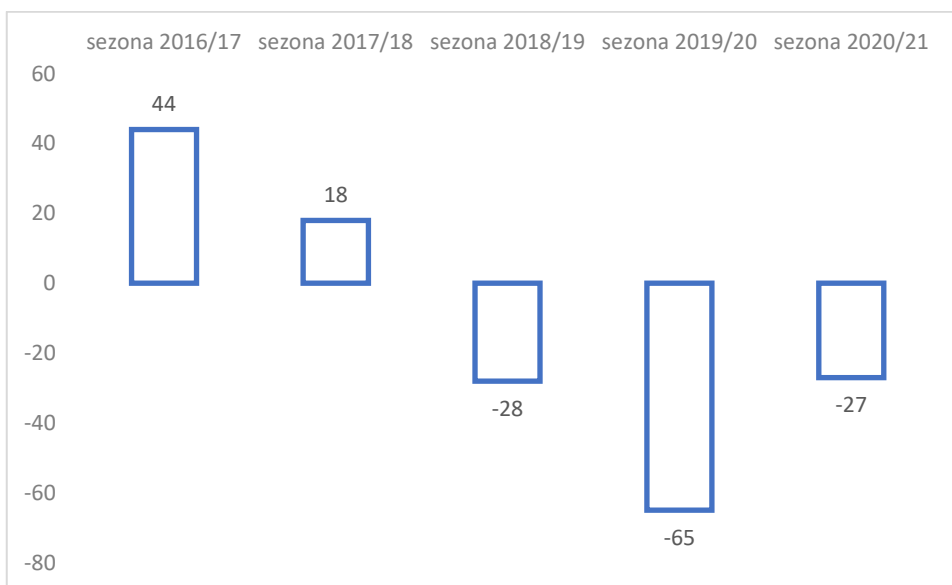
Tabulka č. 61: Příjmy West Hamu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Příjmy z prodeje hráčů	28,4	29,9	12,7	24,9	17,6
Odpisy a amortizace	46,9	42,9	59,4	62,4	70,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zisku a ztrát č. 35 by se dal rozdělit na dvě části: před a po Pellegrinim. Za hlavní příčinu ztrát u West Hamu je považováno špatné hospodaření na straně výdajů. V prvních dvou sezonách dosáhl West Ham zisku 62 mil. liber. Po příchodu Pellegriniho se nárůst mzdových výdajů a odpisy hráčů podepsaly na rozpočtu klubu takovou mírou, že West Ham zaznamenal ztrátu.

Graf č. 35: Zisk / ztráta West Hamu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)



Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita v porovnání s rozpočty

West Ham skončil vždy pod průměrem efektivitě všech zkoumaných klubů. Obsadil 1× 7. místo, 2× 8. místo a 1× 9. místo. Modely navrhují v obou obdobích razantně snížit mzdu trenéra. Rozpětí se pohybuje od 38 % – 62 %. Modely současně navrhují snížit mzdy ostatních zaměstnanců klubu, ovšem v mnohem menším procentuálním vyjádření (rozmezí 6 % – 24 %).

Model BCC navrhuje v předpandemickém období kromě snížení vstupů (snížení mezd na trenéra o 62 % a snížení ostatních mezd o 17 %) také současné zvýšení výstupů. Pro dosažení efektivní hranice by bylo potřeba zvýšit počet fanoušků na Facebooku o 61 %, a také zvýšit počet bodů o 11 %. Pokud by West Ham přesto dosáhl efektivní hranice, ani teoretické 11 % zvýšení počtu bodů by v předpandemických sezonách neznamenal v podstatě žádný výrazný přínos. Ve fiktivní tabulce by přeskočil Leicester a stal by se sedmým týmem z hlediska počtu bodů, což by ze sportovního hlediska v té době nic neznamenal (v sezoně 2022/23 teoreticky účast v Konferenční lize).

Odhad dopadu pandemie

Pandemie Covid-19 způsobila v sezoně 2019/20 ztrátu v celkové výši 40 mil. liber. O sezonu později 12,5 mil. liber. I kdyby nebyl Covid-19, zaznamenal by West Ham ztrátu v sezoně 2019/20 podobnou té v sezoně 2018/19. Hospodaření v ročníku 2020/21 by dosáhlo taktéž ztráty, nicméně nižší. Pandemie překvapivě nepoznamenala West Ham v takovém měřítku jako ostatní týmy s podobně velkým stadionem (kapacita London Stadium cca 60 000 míst).

6 DISKUZE

V teoretické části práce byly rozpracovány jednotlivé příjmy (šest kategorií) a výdaje (tři kategorie) profesionálních fotbalových klubů podle dělení organizace UEFA (uefa.com, 2020). Obzvláště dělení příjmů praktická část zcela nedodržela, neboť EPL týmy ve svém účetnictví (respektive ve svých oficiálních výročních zprávách) rozlišují tři hlavní kategorie příjmů (příjmy z prodeje vstupenek, TV práv a komerční příjmy), do kterých spadají i zbylé kategorie příjmů dle dělení UEFA. Přesný dopad pandemie byly kluby oficiálně vyčísleny nebo byl odhadnut jinými autory, přestože je u některých příjmových položek (např. výpadek příjmů z TV práv) těžko určitelný. Proč tomu tak je bude uvedeno v diskuzní části.

6.1 Vyčíslení dopadu pandemie výběrového vzorku EPL týmů

6.1.1 Vstupné

Dopad pandemie na pokles příjmů z prodeje vstupenek se dal očekávat již před započtím diplomové práce. O jak velký propad se jednalo a jak odlišně zasáhl jednotlivé týmy, ukázala až praktická část. Statista Research Department (2022) v teoretické části uvádí, že průměrný pokles návštěvnosti Premier League oproti sezoně 2018/19 činil v první pandemické sezoně 22,51 % a v druhé pandemické sezoně dokonce 98,8 %.

Ze získaných dat bylo zjištěno, že největší výpadek příjmů způsobených pandemií Covid-19 představovala ztráta z neuskutečněného prodeje vstupenek. Dopad pandemie na příjmy z prodeje vstupenek lze relativně dobře vyčíslit. Sportovní faktor v podobě výsledků domácích zápasů není v návštěvnosti EPL obsažen viz tabulka číslo 62 znázorňující průměrnou diváckou návštěvnost na jeden zápas u výběrového vzorku týmů. Počet přítomných fanoušků na stadionech je obrovský, často jsou zápasy vyprodané. Jediný výrazný skok lze zaznamenat u Tottenhamu, který byl způsoben přestavbou vlastního stadionu, a hrál tak domácí zápasy dočasně ve Wembley.

Tabulka č. 62: Průměrná divácká návštěvnost v posledních třech sezonách před pandemií

Název týmu	Návštěvnost domácích utkání v Premier League		
	2016/17	2017/18	2018/19
Arsenal	59 957	59 323	59 899
Burnley	20 558	20 688	20 534
Chelsea	41 508	41 282	40 437
Crystal Palace	25 161	25 063	25 455
Everton	39 310	38 797	38 780
Leicester	31 893	31 583	31 851
Liverpool	53 016	53 049	52 983
Man City	54 019	53 812	54 130
Man Utd	75 290	74 976	74 498
Southampton	30 936	30 794	30 139
Tottenham	31 639	67 953	54 216
West Ham	56 972	56 885	58 336

Zdroj: Vlastní zpracování dle Langeho (2020)

Následující tabulka číslo 63 vyčísluje dopad pandemie Covid-19 na rozpočty EPL klubů. Poslední sloupec tabulky zobrazuje výpadek příjmů způsobený nemožností fanoušků zúčastnit se domácích zápasů (výpočet: (průměrný roční příjem ze vstupenek před pandemií v sezonách 2016/17–2018/19 odečteme od průměrného ročního příjmu ze vstupenek v pandemii) × 2).

Největší propad příjmů je signifikantní zejména u týmů z velké šestky. Obzvláště u Manchesteru United se jednalo o velký zásah do rozpočtu, neboť v teoretické rovině ztratil 124,4 mil. liber. Naopak malé týmy s nižší kapacitou stadionu nebo nižší cenou vstupenek nepocítily dopad pandemie v tak masivním měřítku. Příjmy z prodeje vstupenek u menších týmů jako je Burnley, Crystal Palace, či Southampton se totiž podílí na celkových příjmech pouze v rozmezí od 4,8 % do 12,3 % (Aloia 2018).

Tabulka č. 63: Dopad pandemie Covid-19 na příjmy z prodeje vstupenek (v mil. £)

Název týmu	Průměrný roční příjem před pandemií (2016/17–2018/19)	Průměrný roční příjem v pandemii (2019/20–2020/21)	Odhad výpadku příjmů za 2 pandemické sezony
Arsenal	98,4	41,3	114,2
Burnley	5,9	2,5	6,8
Chelsea	68,7	31,1	75,2
Crystal Palace	13	4,4	17,2
Everton	14,9	6,1	17,6
Leicester	14,7	6,9	15,6
Liverpool	79,5	37,3	84,4
Manchester City	54,5	21,2	66,6
Manchester United	110,7	48,5	124,4
Southampton	19,5	7,6	23,8
Tottenham	66	48,2	35,6
West Ham	26,7	11,5	30,4

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.2 Televizní práva

Dalším dopadem pandemie k prodiskutování budou příjmy z prodeje televizních práv. U nich je teoretické vyčíslení vlivu pandemie na rozpočty z důvodu zahrnutí sportovních výsledků ve výpočtu výše TV práv těžké odhadnout. Proč tomu tak je, vysvětluje graf číslo 3 – distribuce televizních práv (premierleague.com, 2019). 25 % příjmů z domácích TV práv je závislých na ligové pozici a dalších 25 % závisí na počtu odvysílaných zápasů v TV. Je tedy rozdíl, hlavně u menších týmů, zda se jim daří a skončí například na 7. pozici, či se v soutěži udrží na 16. místě. Výpočet tedy nemůže vycházet ze stejného principu jako výpočet výpadku příjmů z prodeje vstupenek. Navíc došlo, jak uvádí oficiální webové stránky soutěže premierleague.com (2019), ke změně pravidel pro rozdělování příjmů TV práv od sezony 2019/20 a porovnání průměrných hodnot obou období je navíc ovlivněno účastí týmů v evropských soutěžích.

Pandemie by paradoxně mohla nahrávat ke zvýšení těchto příjmů, neboť omezené možnosti zábavy, respektive společenského života byly v době pandemie značně

utlumeny. Praktická část toto tvrzení nepotvrdila ani nevyvrátila. U 8 týmů došlo ke snížení průměrných ročních příjmů v pandemických sezonách oproti průměrným ročním příjmům v sezonách těsně před pandemií. Na druhou stranu u 4 týmů nastal opačný jev. Všechny kluby, které dosáhly lepších průměrných příjmů z TV práv v pandemických sezonách, zaznamenaly cenné sportovní úspěchy. Chelsea vyhrála Ligu mistrů, Liverpool s Manchesterem City vyhrály EPL a West Ham zaznamenal historicky nejvyšší počet bodů v poslední pandemické sezoně EPL.

Z výsledků je tedy patrné, že Covid-19 zasáhl i příjmy z televizních práv. Dopad ale není zajisté tak velký jako u příjmů z prodeje vstupenek.

Tabulka č. 64: Dopad pandemie Covid-19 na příjmy z televizních práv (v mil. £)

Název týmu	Průměrný roční příjem před pandemií (2016/17–2018/19)	Průměrný roční příjem v pandemii (2019/20–2020/21)	Změna průměrného ročního příjmu před a v pandemii
Arsenal	187	152	-35
Burnley	114	109	-5
Chelsea	189	228	+39
Crystal Palace	121	115	-6
Everton	135	122	-13
Leicester	148	146	-2
Liverpool	212	234	+22
Manchester City	223	244	+21
Manchester	213	198	-15
Southampton	124	115	-9
Tottenham	211	171	-40
West Ham	122	123	+1

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Komerční příjmy

Poslední hlavní příjmovou položku tvoří komerční příjmy. V klubových výkazech pod sebou navíc zahrnují i příjmy od sponzorů uvedených v kapitole 3.3.1.3. Příjmy z naming rights, kit manufacturer a shirt sponsor tak, jak je uvádí Šíma (2019), tudíž

náleží do souhrnné kategorie komerčních příjmů. Dopad pandemie na tyto příjmy byl, alespoň dle nashromážděných dat, nejméně bolestivý. V komerčních příjmech se kromě West Hamu a Manchesteru United prokázal růstový trend, což ostatně naznačuje i Lange (2019), který se zabýval příjmy od dodavatelů dresů – kit manufacturer.

Tabulka č. 65: Dopad pandemie Covid-19 na komerční příjmy (v mil. £)

Název týmu	Průměrný roční příjem před pandemií (2016/17–2018/19)	Průměrný roční příjem v pandemii (2019/20–2020/21)	Změna průměrného ročního příjmu před a v pandemii
Arsenal	112	139	+27
Burnley	9	11	+2
Chelsea	160	162	+2
Crystal Palace	16	19	+3
Everton	33	61	+28
Leicester	28	35	+7
Liverpool	160	218	+58
Manchester City	226	259	+33
Manchester United	276	256	-20
Southampton	18	20	+2
Tottenham	106	157	+49
West Ham	35	32	-3

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.4 Celkové příjmy

Následující tabulka číslo 66 představuje součet výše zmíněných tří hlavních příjmů klubů a jejich průměrné hodnoty před pandemií a v jejím průběhu. U čtyř tučně zvýrazněných týmů došlo k průměrnému zvýšení dosažených příjmů v pandemických sezonách oproti sezonám před pandemií.

Nejhůře pandemií zasaženým týmem byl z hlediska celkových hodnot Manchester United. Odhad dopadu pandemie byl vyčíslen na 201 mil. liber (Swiss Ramble, 2021b), navíc pokles průměrných ročních příjmů činil 97 mil. liber. Největší procentuální průměrný výpadek příjmů zaznamenal Tottenham (pokles příjmů o 22,3 %). Nejméně

zasaženým klubem z hlediska výpadku příjmů byl Burnley. Odhad dopadu pandemie u Burnley (sezona 2019/20 oficiálně vyčíslena, sezona 2020/21 osobní odhad dle získaných informací) činil 21 mil. liber (information.service.gov.uk, 2018–2022a), navíc průměrný propad příjmů nebyl nijak zásadní. Crystal Palace si taktéž vedl dobře, nicméně tento celek trápí neekonomické hospodaření, které bylo rozebráno v praktické části, a ještě o něm bude pojednáno v následujících odstavcích diskuze.

Tabulka č. 66: Změna průměrných ročních příjmů a odhad dopadu pandemie (v mil. £)

Název týmu	Průměrný roční příjem před pandemií (2016/17–2018/19)	Průměrný roční příjem v pandemii (2019/20–2020/21)	Vyčíslení dopadu dle oficiálních zpráv / odborného odhadu *
Arsenal	402	336	120 (17,9 %*)
Burnley	133	126	21 (8,3 %*)
Chelsea	417	421	128 (15,2 %*)
Crystal Palace	149	138	25 (9,1 %*)
Everton	183	190	82 (21,6 %*)
Leicester	190	188	50 (13,3 %*)
Liverpool	451	489	114 (11,7 %*)
Manchester City	503	524	89 (8,5 %*)
Manchester United	599	502	201 (20 %*)
Southampton	162	142	41 (14,4 %*)
Tottenham	383	376	168 (22,3 %*)
West Ham	183	167	53 (15,9 %*)

* procentuální údaj v závorce značí podíl výpadku příjmů způsobených pandemií na celkových příjmech v pandemickém období

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Hodnocení vypořádání se klubů s pandemií

Součástí cílů diplomové práce bylo určit vítěze i poražené pandemie. Jedním z úkolů práce bylo zjistit, zda kluby vykazovaly známky nezdravého hospodaření již před pandemií. V následující kapitole bude taktéž nastíněn vztah mezi výsledky efektivity DEA analýzy a analýzy dat rozpočtů.

Pomocným nástrojem k dosažení hlavního cíle byla DEA analýza. Ta měla autorovi diplomové práce i čtenářům navodit určitou představu o efektivnosti klubů před začátkem pandemie a v jejím průběhu. Zvolené vstupy a výstupy v DEA analýze na základě Šímy (2019) reflektovaly sociální, ekonomické a sportovní cíle klubu, a tím pádem úzce souvisely s rozpočty. Jednotlivé cíle jsou totiž spolu propojeny jako celek, tudíž sportovní i sociální cíl ovlivňuje cíl ekonomický. Přestože v DEA analýze nebyly pod vstupy a výstupy zahrnuty všechny příjmy a výdaje, po detailním zkoumání účetních dat z výročních zpráv klubů DEA analýza ve velké míře potvrdila dobré nebo naopak špatné ekonomické fungování jednotlivých klubů.

Kluby, které nebyly vyhodnoceny ani v jednom případě modely DEA za efektivní, vykázaly ztrátu v minimálně třech obdobích. Jednalo se o Arsenal, Crystal Palace, Everton a West Ham. U těchto klubů zaznamenaná ztráta v pandemických sezonách výrazně překračovala výpadek příjmů způsobených Covidem-19. DEA analýza naopak pomohla vyhodnotit skupinu efektivních týmů, jejichž rozpočty lze po detailním zkoumání účetních dat považovat v celkovém měřítku za zdravé. Vždy efektivní Tottenham a Burnley by bez pandemie Covid-19 skončily v kladných číslech. V pandemických sezonách 100% efektivní Manchester United zaznamenal sice ztrátu, ta ovšem dosáhla pouze 1/4 výpadku příjmů spojených s pandemií.

Kritéria pro výběr vítězů a poražených nejsou přesně charakterizována. Jedná se o subjektivní názor autora vycházející z DEA analýzy, analýzy rozpočtů a vyhodnocení dopadu pandemie na příjmy klubů.

Vítězové

Za úplného vítěze považuji klub Burnley FC. Pouze v poslední zkoumané sezoně zaznamenal ztrátu ve výši pouhých 3 milionů liber. Navíc Burnley dosáhlo ve všech modelech DEA analýzy 100% efektivity. Klub ze severu Anglie nepřelácel své zaměstnance (viz tabulka č. 30 a graf č. 14 dle information.service.gov.uk, 2018–2022a) a díky tomu dokázal využít vysokých příjmů plynoucích z televizních práv. Pro takto malý klub nepředstavoval výpadek příjmů ze vstupného zásadní roli. Dopad pandemie vyčíslil klub na 21 mil. liber (procentuálně nejmenší pokles výpadku příjmů vzhledem k celkovým příjmům v pandemii), což bylo i v absolutním měřítku nejméně ze všech týmů.

Dále si dle mého názoru vedly velice dobře kluby z velké šestky. Především bych vyzdvihl Tottenham a Manchester United. U Manchesteru United je obdivuhodné, že se zaznamenaná ztráta z obrovského výpadku příjmů ze vstupného podařila z velké části nahradit. Tottenham i Manchester United poznamenala pandemie ze všech nejvíce, když byl výpadek příjmů vyhodnocen na 168 (Swiss Ramble, 2021c), respektive 201 mil. liber (Swiss Ramble, 2021b). Hlavně díky nízkému poměru vyplácených mezd k celkovým příjmům nepředstavuje vykázaná ztráta v pandemických sezonách výrazný problém do budoucna, neboť z ekonomického pohledu jsou kluby příkladně vedeny. Pokud bychom hodnotili všechna zkoumaná období, oba týmy dosáhly zisku.

Chvost tabulky vítězů uzavírá Liverpool. Tomu se podařilo ze všech týmů nejvíce navýšit komerční příjmy, a navíc i příjmy z TV práv byly v pandemii druhé nejvyšší ze všech zkoumaných celků. Vykázaná ztráta ve dvou pandemických sezonách ve výši 51 mil. liber (graf č. 25 dle information.service.gov.uk, 2018–2022d) je v porovnání s ostatními kluby skvělá hodnota, připočteme-li k tomu příjmovou sílu Liverpoolu.

Střed tabulky

Uprostřed tabulky vítězů a poražených by se nacházel Manchester City a Chelsea.

Nejprve se zaměřím na hodnocení Manchesteru City. Tzv. „Citizens“ zaznamenali pouze v jediné sezoně ztrátu a byl ve třech ze čtyř případů efektivní. Jenže ztráta v sezoně 2019/20 dosahovala 125 milionů liber (graf č. 27 dle cityfootballgroup.com, 2018–2022). Hlavním důvodem byly kromě výpadku příjmů obrovské mzdové výdaje na zaměstnance klubu, které se v dobách pandemie ještě zvýšily. Výpadek příjmů způsobených pandemií byl výrazně nižší než celková ztráta klubu.

Důvodem zařazení Chelsea do středu mé imaginární tabulky je dosažení zisku v první pandemické sezoně. V té následující sice vykážala obrovskou ztrátu ve výši 156 mil. liber, přesto byl výpadek příjmů způsobený pandemií vyšší než vykázaná ztráta z pandemických sezon. (chelseafc.com, 2018–2022).

Chelsea i Manchester City spojuje vysoká výše dosažených příjmů v pandemických sezonách. Průměrné hodnoty TV práv a komerčních příjmů byly v pandemickém období vyšší než v průměru období před pandemií. Zapříčinil se o to hlavně ročník 2016/17, který byl u obou klubů nejslabší ze všech zkoumaných.

Poražení

Tým, který se nejhůře vypořádal s pandemií, byl Everton. Ten zaznamenal ztrátu ve čtyřech po sobě jdoucích obdobích (od sezony 2017/18–2020/21). Everton tím pádem nezdravě hospodařil již před začátkem pandemie, a navíc dosáhl v pandemických sezonách ze všech zkoumaných týmů nejvyšší ztráty ve výši 261 mil. liber před zdaněním (graf č. 21 dle evertonfc.com, 2018–2022). Poměr vyplácených mezd vzhledem k dosahovaným příjmům se v posledních čtyřech zkoumaných sezonách pohyboval v rozmezí od 85 % do 95 % (graf č. 20), a patřil tak k jednomu z nejvyšších. Pokud neproběhnou škrty na straně výdajů, budou majitelé Evertonu nuceni nemalými částkami klub dotovat. Úmyslně jsou uvedeny pouze škrty na straně výdajů, protože příjmová stránka klubu roste. Průměrné příjmy Evertonu byly v pandemickém období vyšší než v období před pandemií. Zasloužily se o tom především rostoucí příjmy z komerčních práv. Pandemie se na celkové ztrátě klubu projevila pouze jednou třetinou. Tyto informace dokazují, že vinu nelze svěst pouze na Covid-19.

Za druhého největšího poraženého bych označil Crystal Palace, přestože dopad pandemie nebyl zásadní jak v absolutní, tak relativní hodnotě (výpadek příjmů 25 mil. liber značí 9,1 % z celkového příjmu v pandemickém období). Crystal Palace obsazoval s Evertonem poslední příčky efektivity klubů. Rozpočet týmu z jihovýchodního Londýna je často závislý na prodeji svých hráčů před skončením smlouvy. Možná i ochlazení přestupového trhu (viz graf č. 7, deloitte.com (2021a)) v době pandemie se tak podepsalo na ztrátovém hospodaření. Crystal Palace nedokázal v pandemických sezonách dostatečně zpeněžit prodej svých hráčů a průměrný schodek jedné pandemické sezony činil 49 mil. liber. To představuje velký zásah pro klub, který v nejvýnosnější zkoumané sezoně zaznamenal zisk ve výši 11,8 mil. liber. (information.service.gov.uk, 2018–2022b)

Zbylé čtyři týmy výběrového vzorku – Arsenal, Leicester, West Ham a Southampton bych taktéž zařadil do poraženecké zóny. Arsenal tvrdě pocítil dopad pandemie v poklesu příjmů z prodeje vstupenek v teoretické výši 114 mil. liber. O něco lépe si vedl v oblasti komerčních příjmů, kde jeho průměrný roční přírůstek činil 27 mil. liber. Důvodem zařazení Arsenalu mezi poražené byla nízká efektivita klubu a špatné ekonomické hospodaření. Zajímavé ekonomické porovnání se naskytuje s rivalem Chelsea. Průměrný příjem z TV práv před pandemií byl u obou týmů takřka podobný (189 oproti 187 mil. liber). V pandemických sezonách pak byly průměrné roční příjmy z této

kategorie u Arsenalu o 76 mil. liber nižší. Přestože Arsenal a Chelsea vyčíslily dopad pandemie podobně (ztráta 120, respektive 128 mil. liber), rozdílná výše příjmů z TV práv způsobená odlišnou úspěšností rivalů v evropských pohárech se projevila na horších ekonomických výsledcích Arsenalu. (arsenal.com, 2018–2022)

West Ham, Leicester a Southampton vykazovaly dosti podobné ekonomické výsledky. Dopad pandemie je zasáhl hlavně v příjmech z prodeje vstupenek, leč ne takovým obrovským způsobem jako například velkou šestku. Propadu příjmů v pandemickém období nezabránilo a vykázaný výpadek příjmů se pohyboval v rozmezí od 41 do 53 mil. liber.

Charakteristickým znakem pro všechny poražené týmy bylo z hlediska rozpočtů vykázaní ztráty ve třech po sobě jdoucích obdobích, počínaje sezonou 2018/19. V případě efektivity si nicméně polepšily (Leicester dokonce v modelu BCC 1×100 %), přičemž důvody se mezi kluby lišily. Arsenal uspořil na mzdě trenéra, West Ham se společně s Leicesterem probíjoval do pohárové Evropy a Southampton kromě nízké mzdy hlavního trenéra dokázal pozoruhodně udržet nízké mzdy všech ostatních zaměstnanců klubu. Přes veškeré snahy vykázaná ztráta těchto týmů v sezonách 2019/20 a 2020/21 převyšovala výpadek příjmů způsobených pandemií.

Z dosažených výsledků plyne, že DEA analýza nebyla vždy přesným ukazatelem ekonomické situace klubu, ale pouze pomocným. Profesionální sportovní klub si kromě ekonomických cílů vytyčuje i cíle sportovní a sociální. K čemu by bylo klubu dosahovat přebytkového rozpočtu každý rok, kdyby každou sezonu sestupoval do nižších a nižších soutěží? Takovému klubu by přestali příznivci fandit a brzy by se ocitl v propadlišti dějin. Zajímavým zjištěním DEA analýzy byl zvýšený průměr efektivity a také větší počet efektivních týmů v pandemickém období oproti úseku před pandemií. Na výsledky neměl vliv rozdílný počet zkoumaných sezon v obdobích před a po vypuknutí pandemie. Po zadání průměrných hodnot vstupů a výstupů vyšla výsledná efektivita v obou modelech a obdobích stejná. Vysvětlením vyšší efektivity tak musí být zlepšená hodnota jednotlivých vstupů a výstupů u neefektivních týmů v porovnání s efektivními.

7 ZÁVĚR

Pandemie koronaviru zasáhla všechny zkoumané kluby v Premier League. Nejednalo by se o překvapivé zjištění, kdyby diplomová práce nezjistila různě velké zásahy do rozpočtů jednotlivých týmů. V absolutních hodnotách zasáhla pandemie nejvíce tzv. velkou šestku. Důvodem byly především velké výpadky z příjmů vstupenek. Velikostně menší týmy (z pohledu zázemí, financí, sportovních výsledků) naopak těžily z velkého podílu příjmů z vysílacích práv na celkových příjmech. U TV práv se výrazný výpadek příjmů nepotvrdil, dokonce čtyři týmy dosáhly v průměrných hodnotách vyšších ročních příjmů v pandemickém období. Nehledě na pandemii se prokázal rostoucí trend komerčních příjmů, které se u naprosté většiny klubů zvyšovaly. Dopad pandemie měl vliv i na výdaje klubů. Mzdové výdaje tvořící největší položku výdajové stránky rozpočtu se v naprosté většině případů nesnižovaly a u některých týmů rostly raketovým tempem (Leicester, Everton). Naopak provozní výdaje, které jsou spojené s pořádáním zápasů, byly pochopitelně nižší než v období před pandemií.

Celkem pěti z dvanácti zkoumaných klubů by se v teoretické rovině podařilo dosáhnout ziskového hospodaření v pandemických sezonách po přičtení výpadku příjmů způsobených koronavirem. Těmito kluby jsou: Burnley, Tottenham, Manchester United, Liverpool a Chelsea. Za celkového vítěze, který z pandemie vzešel nejlépe, byl autorem označen tým Burnley FC. Ten vykazoval během všech zkoumaných období stabilní ekonomickou situaci a v pandemických sezonách 2019/20, 2020/21 dosáhl takřka zanedbatelné ztráty ve výši 3 milionů liber. Dopad pandemie na rozpočet Burnley byl v absolutním i procentuálním vyjádření nejmenší, když výpadek příjmů v absolutní hodnotě za obě sezony představoval 21 milionů liber, což tvoří 8,1 % dosáhnutých příjmů v době pandemie.

Analýza výročních zpráv některých klubů z Premier League poodhalila nezdravé hospodaření i před nástupem pandemie. Covid-19 pro ně znamenal další zásah do již ztrátových rozpočtů. Celkem šest klubů zaznamenalo ve třech z pěti zkoumaných sezon ztrátu v minimální roční výši 20 milionů liber. Jednalo se o Arsenal, Crystal Palace, Leicester City, Southampton, West Ham a Everton. Právě Everton dopadl ze všech zkoumaných týmů nejhůře. Pravidelně obsazoval nejspodnější příčky efektivity týmů v obou zkoumaných obdobích. Výpadek příjmů spojených s pandemií se na ztrátě

klubu projevil pouze jednou třetinou. To vysvětluje i dosažení zisku v jednom z pěti období.

Těchto šest výše zmíněných klubů v předešlém odstavci by mělo více či méně upozornit a pokusit se najít ve svém rozpočtu úspory. Spoléhat se na ochotu majitelů dlouhodobě dotovat ztrátové kluby se nemusí vyplatit.

Dalším vykřičníkem pro nehospodárné týmy byl ukazatel poměru vyplácených mezd vzhledem k celkovým příjmům. Hlavně u Leicesteru, Evertonu a Crystal Palace byl tento poměr vysoký již před pandemií. Pandemie je zasáhla v tomto směru nepřipravené. Navíc tyto tři kluby v pandemických sezonách nesnižovaly mzdové výdaje. Ty naopak rostly závratným tempem. Poměr vyplácených mezd vzhledem k příjmům se pohyboval v pandemickém časovém horizontu okolo 95 %, u Leicesteru v jedné sezoně dokonce dosáhl 105 %.

Dopad pandemie Covid-19 na rozpočty byl citelný. Diplomová práce na vzorku vybraných týmů ukázala, které kluby na ni byly připravené lépe a které hůře. Připravenost ve formě zdravého hospodaření již před pandemií Covid-19 byla klíčovým faktorem pro zmírnění finančních ztrát pandemií způsobených. Na základě pěti zkoumaných sezon si lze udělat obrázek, které kluby se s dopadem pandemie rychle vypořádají v případě vrácení situace do normálu.

SEZNAM LITERATURY

1. 2019/20 UEFA club competitions revenue distribution system. *UEFA.com* [online]. 2019 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0253-0f8e6d83afa2-0904576faee6-1000--2019-20-uefa-club-competitions-revenue-distribution-system/>
2. ALOIA, Andrew. *Premier League: 11 of 20 clubs could have made profits in 2016-17 without fans at games* [online]. 2018 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/44850888>
3. ANGLIE: Premier League - 29. kolo. *Livesport.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/zapas/z7bKeorA/#prehled-zapasu/prehled-zapasu>
4. Annual Report. *Chelseafc.com* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.chelseafc.com/en/chelsea-foundation-annual-report>
5. Annual Reports. *MANUTD.com* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://ir.manutd.com/financial-information/annual-reports/2022.aspx>
6. Annual Reports. *Tottenham Hotspur* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-21]. Dostupné z: <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/investor-relations/annual-reports/>
7. *Annual Review of Football Finance 2020* [online]. 2020 [cit. 2022-06-07]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/annual-review-of-football-finance.html>
8. *Annual Review of Football Finance 2021* [online]. 2021b [cit. 2022-06-07]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/annual-review-of-football-finance.html>
9. *Annual Review of Football Finance 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-08-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>
10. Are Football Stadium Naming Rights Undervalued? *Duff & Phelps* [online]. 2019 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.duffandphelps.com/insights/publications/valuation/european-stadium-naming-rights-report-2019>
11. ASPINALL, Evie. COVID-19 Timeline. *British Foreign Policy Group* [online]. 2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://bfpg.co.uk/2020/04/covid-19-timeline/>
12. BÁRTA, V. a kol.: Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9
13. Bartošek, Daniel (2017). Model finančních toků evropských fotbalových klubů (Diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

14. BURNLEY FC HOLDINGS LIMITED. *GOV.UK* [online]. 2018–2022a [cit. 2022-9-25]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/08335231/filing-history>
15. CLEMENT, R. C.; MCCORMICK, R. E. Coaching team production. *Economic Inquiry*, 1989, 27.2: 287-304.
16. Clubs agree new share of international TV revenue. *Premier League* [online]. 2018 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.premierleague.com/news/707720>
17. Clubs. *Premier League* [online]. 2021c [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.premierleague.com/clubs>
18. COAST, Tom. From France: Secrets behind Puel’s Leicester appointment, salary and how it happened. *Sport Witness* [online]. 2017 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <http://sportwitness.co.uk/france-claude-puel-ended-leicester-city-job/>
19. CONN, David. Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. *Theguardian.com* [online]. 2019 [cit. 2022-06-07]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2019/may/22/premier-league-finances-club-guide-2017-18-accounts-manchester-united-city>
20. CPFC LIMITED. *GOV.UK* [online]. 2018–2022b [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07270793/filing-history>
21. CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications. London: SAGE, 1998. ISBN 978-1-4129-9531-3.
22. ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
23. *EFL* [online]. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.efl.com/clubs-and-competitions/sky-bet-championship/>
24. English Premier League Social Influencer Tables. *PMPR Excellence* [online]. 2019 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.prexcellence.com/epl-tables>
25. European qualification for UEFA competitions explained. *Premier League* [online]. 2021b [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.premierleague.com/european-qualification-explained>
26. FARRELL, W. J. The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*. 1957, (Vol. 120), 253 s.
27. Financial Reports. *Whufc.com* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.whufc.com/club/corporate-information/financial-reports>
28. *Financial Results* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-9-5]. Dostupné z: <https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/arsenal-holdings-financial-results>
29. FINANCIAL STATEMENTS. *Southampton FC* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.southamptonfc.com/supporter-services/financial-statements>

30. HART, Dominic. Chelsea player salaries 2021-22: Who are the highest paid stars at Stamford Bridge? *The National* [online]. 2021 [cit. 2021-10-12].
Dostupné z:
<https://www.thenationalnews.com/sport/football/2021/09/01/chelsea-player-salaries-2021-22-who-are-the-highest-paid-stars-at-stamford-bridge/>
31. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
32. How much money do clubs receive from the distribution of broadcast rights?. *Premier League* [online]. 2019 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z:
<https://www.premierleague.com/news/102362>
33. HURELL, Stephen. Where to buy Liverpool's new away kit 2019/20 online and in the Liverpool shop. *ECHO* [online]. 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z:
<https://www.liverpoolecho.co.uk/sport/football/football-news/liverpool-new-away-kit-201920-16392287>
34. CHARNES, A, W.W COOPER a E RHODES. Measuring the efficiency of decision making units. In: *European Journal of Operational Research*. Volume 2. Amsterdam: Elsevier, 1978, 429–444. ISSN 0377-2217.
35. Chelsea FC Stadium Tour – tickets, prices, Chelsea Museum, what to see. *THEBETTERVACATION.com* [online]. 2021 [cit. 2021-10-22]. Dostupné z:
<https://thebettervacation.com/chelsea-stadium-tour/#prices-and-discounts>
36. JABLONSKÝ, J. a M. DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.
37. JOHNSON, Simon. Roma ready to match Maurizio Sarri's £5m-a-year salary to lure Chelsea boss back to Italy. *Evening Standard* [online]. 2019 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.standard.co.uk/sport/football/chelsea/roma-ready-to-match-maurizio-sarri-s-ps5mayear-salary-to-lure-chelsea-boss-back-to-italy-a4137041.html>
38. JOLLY, Richard. *Changing dynamics of the 'Big Six' in Premier League title race* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z:
<https://www.thenationalnews.com/sport/changing-dynamics-of-the-big-six-in-premier-league-title-race-1.422581>
39. JONES, Joshua. *Chelsea wages revealed with top earner Kai Havertz banking whopping £7.4m for only one Premier League goal*. *The Sun* [online]. 2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z:
<https://www.thesun.co.uk/sport/football/14133342/chelsea-wages-revealed-havertz-mount/>
40. KHAN, Aarsal. Mark Hughes Contract Deal With Southampton | Contract Worth £1.2 Million Including Bonuses. *Totalsportal* [online]. 2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.totalsportal.com/money/net-worth/mark-hughes-contract-deal/>
41. KLICNAROVÁ, Jana. *Analýza obalu dat úvod* [online]. 2010 [cit. 2021-11-04]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/46995468-Analyza-obalu-dat-uvod.html>
42. KONEČNÝ, David. *Hodnocení efektivity fotbalových klubů Premier League pomocí analýzy obalu dat* [online]. Praha, 2018 [cit. 2021-11-04]. Dostupné z:

- <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/102033/120313714.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Diplomová práce.
43. KRAFT, J, P. BEDNÁŘOVÁ a A. KOCOUREK. *Ekonomie* I. vyd. 6., dopl. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 49 s. ISBN 978-80-7372-705-5.
 44. KULIKOVA, Lidiya Ivanovna a Anna Valeryevna GOSHUNOVA. *Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches* [online]. 2013 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: [http://www.idosi.org/wasj/wasj25\(2\)13/12.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj25(2)13/12.pdf)
 45. LANGE, David. Total value of kit sponsorships of the Barclays Premier League from 2009/10 to 2019/20. *Statista* [online]. 2019 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/254521/total-value-of-kit-sponsorships-of-the-barclays-premier-league/>
 46. LANGE, David. Value of jersey kit sponsorships in the Barclays Premier League in 2019/20, by club. *Statista* [online]. 2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/254513/value-of-jersey-kit-sponsorships-in-the-barclays-premier-league-by-club/>
 47. LANGE, David. *Clubs of the English Premier League ranked by average attendance in the 2019/20 season* [online]. 2020 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/268576/clubs-of-the-english-premier-league-by-average-attendance/>
 48. LAWRENCE, Ken. ANFIELD OF DREAMS Jurgen Klopp signs huge £15million deal to stay at Liverpool – but money has never been motivator for the Reds boss. *The Sun* [online]. 2019 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/10549363/jurgen-klopp-signs-massive-15m-deal-to-stay-at-liverpool-but-money-has-never-been-the-motivator/>
 49. LEICESTER CITY FOOTBALL CLUB LIMITED. *GOV.UK* [online]. 2018–2022c [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/04593477/filing-history>
 50. MAGUIRE, Kieran. Premier League wages have doubled since 2010 with total wage cost of clubs now approaching £3billion [Study]. *Whataretheodds* [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.whataretheodds.co.uk/premier-league-wages/>
 51. Managers. *SOCCEBASE* [online]. 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.soccerbase.com/managers/home.sd>
 52. MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
 53. MUSEUM & STADIUM TOUR. *MANCHESTER UNITED* [online]. 2021 [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.manutd.com/en/visit-old-trafford/museum-stadium-tours>
 54. Nehraje se ani Premier League, UEFA odložila poháry. Nakazila se i hvězda Chelsea. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/ostatni-sporty/nehraje-se-ani-premier-league-uefa-odlozila-pohary-nakazila/r~76778816651d11eaaabd0cc47ab5f122/>

55. *NI Football League* [online]. [cit. 2022-08-24]. Dostupné z: <https://www.nifootballleague.com/>
56. *Official Site of Scottish Premiership* [online]. 2022 [cit. 2022-08-24]. Dostupné z: <https://spfl.co.uk/>
57. OKORONKWO, S. Increasing Commercial Revenues For Football Clubs. *The Business Magazine For the Football Industry*.
58. ORNSTEIN, David, Gregg EVANS a Sam. *Manchester City sign Jack Grealish from Aston Villa in £100m deal* [online]. 2021 [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: <https://theathletic.com/news/manchester-city-sign-jack-grealish-from-aston-villa-in-100m-deal/6MmWdrEBXXhR>
59. PAVLOVIC, Vladan, Predrag MIJATOVIC a Srecko MILACIC. Financial Reporting of Football Clubs in R. Serbia. *Management – Journal for theory and practice of management*. 2013, 18(67), 55-62. ISSN 18200222. Dostupné z: doi:10.7595/management.fon.2013.0013
60. PL statement on the return of fans to matches. *Premier League* [online]. 2021a [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.premierleague.com/news/2129514>
61. Premier League 2016/2017 tabulka. *Livesport.cz* [online]. 2017 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2016-2017/tabulka/>
62. Premier League 2017/2018 tabulka. *Livesport.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2017-2018/tabulka/>
63. Premier League 2018/2019 tabulka. *Livesport.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2018-2019/tabulka/>
64. Premier League 2019/2020 tabulka. *Livesport.cz* [online]. 2020c [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2019-2020/tabulka/>
65. Premier League 2019-2020 výsledky. *Livesport.cz* [online]. 2020b [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2019-2020/vysledky/>
66. Premier League 2020/2021 tabulka. *Livesport.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/anglie/premier-league-2020-2021/tabulka/>
67. Premier League clubs spend £1.1 billion in summer transfer window but overall spending falls for second consecutive year. *Deloitte* [online]. 2021a [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/premier-league-clubs-spend-1-1-billion-in-summer.html>
68. Premier League Managers 2020-21 Salaries (Contract Details). *TOTALSPORTEK - LIVE STREAMS* [online]. 2020 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://sportekz.com/football/premier-league-managers-2020-salaries/>

69. Premier League Managers Salaries 2018. *TSM SPORTZ - ALL ABOUT SPORTS* [online]. 2017 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <http://tmsportz.com/football/premier-league-managers-salaries/>
70. Premier League set to resume on June 17. *Sky sports* [online]. 2020 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/news/11661/11996065/premier-league-returns-on-june-17>
71. PREMIER LEAGUE: INCOME AND EXPENDITURES. *Transfermarkt.com* [online]. 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: https://www.transfermarkt.com/premier-league/einnahmenausgaben/wettbewerb/GB1/plus/1?ids=e&sa=&saizon_id=2016&saizon_id_bis=2020&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0
72. PRINGLE, Ben. Unai Emery wages revealed: New Arsenal manager's salary compared to Premier League rivals. *EXPRESS* [online]. 2018 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.express.co.uk/sport/football/963947/Unai-Emery-record-Arsenal-manager-Premier-League-sportgalleries>
73. Ranking of English Premier League teams popularity. *Stadium Maps* [online]. 2021 [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: https://www.stadium-maps.com/facts/epl_facebook_table.html
74. REDMOND, Robert. Here's how much money Premier League clubs make from jersey sales. *PUNDIT ARENA* [online]. [cit. 2021-10-7]. Dostupné z: <https://punditarena.com/football/robredmond/football-clubs-jersey-sales-premier-league/>
75. Reports. *Cityfootball* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: <https://www.cityfootballgroup.com/information-resource/reports/>
76. STADIUM TOUR. *ARSENAL* [online]. 2021 [cit. 2021-9-22]. Dostupné z: <https://arsenaldirect.arsenal.com/Arsenal-Tours-Category/stadium-tour/tour/p/STADIUM>
77. Stadium Tours. *Burnleyfootballclub.com* [online]. [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.burnleyfootballclub.com/more/more-club/stadium-tours>
78. STATISTA RESEARCH DEPARTMENT. Average matchday attendance in the Premier League in England from 2009/10 to 2021/22. *Statista* [online]. 2022 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/268582/premier-league-leaguewide-average-per-game-attendance/>
79. STATEMENT OF ACCOUNTS. *Evertonfc.com* [online]. 2018–2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.evertonfc.com/club/shareholders/statement-of-accounts>
80. SUBHASH, C. R. Data Envelopment Analysis: Theory and techniques for economics and operations research. New York: Cambridge University Press, 2004, s. 14-16. ISBN 978-052-1802-567.
81. SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

82. SWISS RAMBLE. [#AFC pre-tax loss shot up from £54m to £127m (after tax £107m)...] In: *Twitter* [online]. 1. března 2022 [cit. 2022-05-29]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1498554640966762498>
83. SWISS RAMBLE. [#AFC profit before tax increased from £45m to £70m...] In: *Twitter* [online]. 25. ledna 2019 [cit. 2022-05-29]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1088795548331720709>
84. SWISS RAMBLE. [#LFC revenue was significantly impacted by COVID...] In: *Twitter* [online]. 24. března 2022a [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1499640115777388545/photo/1>
85. SWISS RAMBLE. [Based on the 7 % fall...] In: *Twitter* [online]. 24. července 2020a [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1286547713472036864/photo/1>
86. SWISS RAMBLE. [Clearly, #THFC revenue was significantly impacted by COVID...] In: *Twitter* [online]. 24. listopadu 2021c [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1463400179038572544/photo/1>
87. SWISS RAMBLE. [COVID cost #SaintsFC £29m in 2020/21 (mainly match day and commercial £23m, broadcasting £7m), partly offset by £17m deferred from prior year accounts...] In: *Twitter* [online]. 28. března 2022b [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1508324150317916164/photo/1>
88. SWISS RAMBLE. [Chelsea's 2020/21 accounts cover a season when they won the Champions League, finished 4th in the Premier League and reached the FA Cup final...] In: *Twitter* [online]. 31. prosince 2021a [cit. 2022-05-29]. Dostupné z: <https://twitter.com/swissramble/status/1476816609851367431>
89. SWISS RAMBLE. [Of course, #MUFC revenue was significantly impacted by COVID...] In: *Twitter* [online]. 21. září 2021b [cit. 2022-05-29]. Dostupné z: <https://twitter.com/SwissRamble/status/1440192241679568896/photo/1>
90. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
91. ŠÍMA, Jan. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.
92. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír a kol. *Manažerské rozhodování a sport*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-802-4649-283.
93. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, a kol. *Manažerské rozhodování a sport*. Praha: Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4928-3.
94. The European Club Footballing Landscape. *UEFA* [online]. [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: https://www.uefa.com/multimediafiles/download/officialdocument/uefaorg/clublicensing/02/64/06/95/2640695_download.pdf
95. The European Club Footballing Landscape. *UEFA.com* [online]. 2020 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf

96. *The FA Handbook* [online]. 2020 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://handbook.fapublications.com/#!/book/45/chapter/s8700-kit-and-advertising-regulations>
97. THE LIVERPOOL FOOTBALL CLUB AND ATHLETIC GROUNDS LIMITED. *GOV.UK* [online]. 2018–2022d [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00035668/filing-history>
98. Timeline: WHO's COVID-19 response. *World Health Organization* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline?gclid=Cj0KCQiAv6yCBhCLARIsABqJTjaV191_C1OKS-NbpaaPkFo5QDBK8uuEZBdlS23TGpknZk8vApJtK9EaAlrIEALw_wcB#event-5
99. TOPINKA, J. Efektivita fotbalových klubů v Premier League. Diplomová práce, ved. PhDr. Jan Šíma, Ph. D. Praha: UK, FTVS, 2016.
100. TRANSFER RECORDS. *Transfermarkt.com* [online]. [cit. 2022-1-12]. Dostupné z: https://www.transfermarkt.com/premier-league/transferekorde/wettbewerb/GB1/plus//galerie/0?saison_id=2020&land_id=alle&ausrichtung=&spielerposition_id=alle&altersklasse=&leihe=&w_s=&zuab=zu
101. TVRDÍK, Jaroslav [Příjem za prodej permanentních vstupenek, vstupenek, VIP vstupenek...] In: *Twitter* [online]. 13. prosince 2019 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://twitter.com/JaroslavTvrdik/status/1205580099736739841?s=20&t=tGmLYkc29uYK-RXQj3fxjw>
102. UEFA Financial Report 2019/20. *UEFA.com* [online]. 2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: https://editorial.uefa.com/resources/0268-1215a6daaf78-a6ca16cd1df1-1000/04_uefa_financial_report_2019-20_en.pdf
103. VANĚČKOVÁ, E. Rozhodovací modely: (pro obor provozně podnikatelský). České Budějovice: Jihočeská univerzita, 1998, s. 212-214. ISBN 80-7040-258-x.
104. What are the Stadium Tour/Museum opening times & prices? *LIVERPOOL FC* [online]. 2021 [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://faq.liverpoolfc.com/portal/en/kb/articles/mt-taa-what-are-the-stadium-tour-museum-opening-times-prices>
105. WILSON, Andy. Marco Silva salary: How much did sacked Everton manager earn?. *EXPRESS* [online]. 2019 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.express.co.uk/sport/football/1213231/Marco-Silva-salary-wages-Everton-manager-news-latest>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Počet umístění na jednom z prvních šesti míst mezi lety 2010–2020

Tabulka č. 2: Příjmy klubů velké šestky ze sezony 2018/19 (v mil. £)

Tabulka č. 3: Zisk klubů v Premier League bez započítání matchday income v sezoně 2016/17 (v mil. £)

Tabulka č. 4: Největší podíl příjmů z vysílacích práv na všech příjmech u 10 klubů z EPL

Tabulka č. 5: Příjmy klubů z prodeje hráčů od sezony 2016/17–2020/21 (v mil. €)

Tabulka č. 6: Ceny prohlídek stadionu (v £)

Tabulka č. 7: Model s jedním vstupem a výstupem

Tabulka č. 8: Výdaje na mzdy bez hlavních trenérů u vybraných týmu v EPL (zaokrouhleno na mil. £)

Tabulka č. 9: Roční výdaje na mzdy hlavních trenérů vybraných týmu v PL (v £)

Tabulka č. 10: Počet získaných bodů vybraných týmů z PL

Tabulka č. 11: Celková výše příjmu vybraných týmů z PL (zaokrouhleno na mil. £)

Tabulka č. 12: Počty fanoušků na Facebooku u vybraných týmů z PL

Tabulka č. 13: Vstupní data pro předpandemické sezony

Tabulka č. 14: Vstupní data pro sezony v průběhu pandemie

Tabulka č. 15: Efektivita EPL týmů v CCR modelu v předpandemických sezonách

Tabulka č. 16: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu CCR v předpandemických sezonách

Tabulka č. 17: Efektivita EPL týmů v BCC modelu v předpandemických sezonách

Tabulka č. 18: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu BCC v předpandemických sezonách

Tabulka č. 19: Výsledná efektivita EPL týmů v předpandemických sezonách

Tabulka č. 20: Efektivita vybraných EPL týmů v CCR modelu v pandemických sezonách

Tabulka č. 21: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu CCR v pandemických sezonách

Tabulka č. 22: Efektivita vybraných EPL týmů v BCC modelu v pandemických sezonách

Tabulka č. 23: Hypotetická procentuální změna vstupů a výstupů v modelu BCC v pandemických sezonách

Tabulka č. 24: Výsledná efektivita EPL týmů po pandemii

Tabulka č. 25: Porovnání efektivity EPL týmů před a v pandemii Covid-19

Tabulka č. 26: Příjmová stránka Arsenalu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 27: Výdajová stránka Arsenalu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 28: Příjmy Arsenalu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů

Tabulka č. 29: Příjmová stránka Burnley bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 30: Výdajová stránka Burnley bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 31: Příjmy Burnley z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů

Tabulka č. 32: Příjmová stránka Chelsea bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 33: Výdajová stránka Chelsea bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 34: Příjmy Chelsea z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 35: Příjmová stránka Crystal Palace bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 36: Výdajová stránka Crystal Palace bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 37: Příjmy Crystal Palace z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 38: Příjmová stránka Evertonu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 39: Výdajová stránka Evertonu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 40: Příjmy Evertonu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 41: Příjmová stránka Leicesteru bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 42: Výdajová stránka Leicesteru bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 43: Příjmy Leicesteru z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 44: Příjmová stránka Liverpoolu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 45: Výdajová stránka Liverpoolu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 46: Příjmy Liverpoolu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 47: Příjmová stránka Manchesteru City bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 48: Výdajová stránka Manchesteru City bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 49: Příjmy Manchesteru City z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 50: Příjmová stránka Manchesteru United bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 51: Výdajová stránka Manchesteru United bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 52: Příjmy Manchesteru United z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 53: Příjmová stránka Southamptonu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 54: Výdajová stránka Southamptonu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 55: Příjmy Southamptonu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 56: Příjmová stránka Tottenhamu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 57: Výdajová stránka Tottenhamu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 58: Příjmy Tottenhamu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 59: Příjmová stránka West Hamu bez příjmů za přestupy (v mil. £)

Tabulka č. 60: Výdajová stránka West Hamu bez amortizace, odpisů, úroků (v mil. £)

Tabulka č. 61: Příjmy West Hamu z prodeje hráčů v porovnání s odpisy a amortizací hráčů (v mil. £)

Tabulka č. 62: Průměrná divácká návštěvnost v posledních třech sezonách před pandemií

Tabulka č. 63: Dopad pandemie Covid-19 na příjmy z prodeje vstupenek (v mil. £)

Tabulka č. 64: Dopad pandemie Covid-19 na příjmy z televizních práv (v mil. £)

Tabulka č. 65: Dopad pandemie Covid-19 na komerční příjmy (v mil. £)

Tabulka č. 66: Změna průměrných ročních příjmů a odhad dopadu pandemie (v mil. £)

Seznam grafů:

Graf č. 1: Průměrná návštěvnost diváků na stadionech v rámci EPL

Graf č. 2: Průměrná návštěvnost lidí na stadionech v průběhu sezon 2009/10–2021/22

Graf č. 3: Distribuce televizních práv od sezony 2019/20

Graf č. 4: Příjmy od dodavatelů dresů v Premier League (v mil. £)

Graf č. 5: Příjem od generálního sponzora na přední straně dresů v sezoně 2019/20 (v mil. £)

Graf č. 6: Vývoj mediánu a průměrné mzdy hráčů v Premier League (v £)

Graf č. 7: Částky vydané na letní přestup hráčů v Premier League (v mil. £)

Graf č. 8: Procentuální vývoj provozních výdajů vzhledem k celkovým příjmům

Graf č. 9: Podíl provozních výdajů na celkových příjmech
Graf č. 10: Konstantní výnosy z rozsahu
Graf č. 11: Variabilní výnosy z rozsahu
Graf č. 12: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Arsenalu k příjmům
Graf č. 13: Zisk / ztráta fotbalové sekce Arsenalu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 14: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Burnley k příjmům
Graf č. 15: Zisk / ztráta Burnley před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 16: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Chelsea k příjmům
Graf č. 17: Zisk / ztráta Chelsea před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 18: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Crystal Palace k příjmům
Graf č. 19: Zisk / ztráta Crystal Palace před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 20: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Evertonu k příjmům
Graf č. 21: Zisk / ztráta Evertonu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 22: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Leicesteru k příjmům
Graf č. 23: Zisk / ztráta Leicesteru před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 24: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Liverpoolu k příjmům
Graf č. 25: Zisk / ztráta Liverpoolu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 26: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Manchesteru City k příjmům
Graf č. 27: Zisk / ztráta Manchesteru City před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 28: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Manchesteru United k příjmům
Graf č. 29: Zisk / ztráta Manchesteru United před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 30: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Southamptonu k příjmům
Graf č. 31: Zisk / ztráta Southamptonu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 32: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům Tottenhamu k příjmům
Graf č. 33: Zisk / ztráta Tottenhamu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)
Graf č. 34: Poměr vyplácených mezd zaměstnancům West Hamu k příjmům
Graf č. 35: Zisk / ztráta West Hamu před zdaněním (zaokrouhleno na mil. £)

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Distribuce peněz z televizních práv v Premier League v sezoně 2019/20

Obrázek č. 2: Možnosti umístění loga sponzorů

Obrázek č. 3: Postupové evropské příčky v Premier League v sezoně 2020/21

Obrázek č. 4: Porovnání odměn UEFA v sezoně 2018/19 a 2019/20 (v mil. €)

Obrázek č. 5: Matematická formulace CCR modelu pro konkrétní klub

Obrázek č. 6: Matematická formulace BCC modelu pro konkrétní klub