

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Optimalizace regulací v českém profesionálním fotbale

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Ondřej Karel

Praha, 2024

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 31.5. 2024

Ondřej Karel

.....

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:

Děkuji vedoucímu práce doc. PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za vedení práce a ponechání svobody při jejím psaní. Poděkování patří i mým blízkým a kolegům, kteří mi byli v průběhu psaní práce nápomocní.

Abstrakt

Název: Optimalizace regulací v českém profesionálním fotbale

Cíle: Hlavním cílem práce je identifikace silných a slabých stránek v regulování českého profesionálního fotbalu. Dalším cíle bylo vytvoření uceleného souboru informací o možnostech regulací v profesionálním fotbale.

Metody: Výzkum byl proveden kombinací komparace, deskriptivní analýzy a hloubkového interview, přičemž objektem zájmu byly řídicí orgány českých profesionálních soutěží a profesionální kluby hrající na území České republiky.

Výsledky: Výzkum prokázal, že se míra intervencí řídicích orgánů do českého fotbalu blíží optimu, neboť v tuto chvíli nebyl spolehlivě identifikován nástroj, který by zajišťoval ideální podmínky pro rozvoj českého fotbalu v jeho komplexní podobě. Větší aktivitu by měl FAČR směřovat do oblasti efektivní kontroly nad mládežnickým fotbalem, neboť právě ten z velké části financuje. Naopak řízení profesionálního fotbalu v dospělých kategoriích by mělo být nadále liberálního charakteru. Z komparovaných licenčních řádů by si FAČR mohl vzít příklad z kritéria typu C, jehož nedodržení není přímo sankcionováno, ale jasně ukazuje směr, kterým by se kluby měly vydat.

Klíčová slova: fotbal, regulace, FAČR, LFA, UEFA, financování fotbalových klubů, licenční řády

Abstract

Title: Optimising regulations in Czech professional football

Objectives: The main objective of the thesis is to identify the strengths and weaknesses of the regulation of Czech professional football. Another objective was to create a comprehensive set of information on the possibilities of regulation in professional football.

Methods: The research was conducted through a combination of comparison, descriptive analysis and in-depth interviews, with the object of interest being the governing bodies of Czech professional competitions and professional clubs playing in the Czech Republic.

Results: The research has shown that the level of intervention of governing bodies in Czech football is close to the optimum, as at the moment no instrument has been reliably identified that would provide ideal conditions for the development of Czech football in its entire complex form. More activity should be directed by the FAČR to the area of effective control over youth football, as this is what it largely finances. On the other hand, the management of professional football in adult categories should continue to be of a liberal nature. The FAČR could take the example of the type C criterion from the comparing licensing regulations, the non-compliance with which is not directly sanctioned, but clearly shows the direction in which clubs should go.

Keywords: Football, Regulation, FAČR, LFA, UEFA, Financing of Football Clubs, Licensing of Football Clubs

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Teoretická část	11
2.1 Organizace profesionálního fotbalu	11
2.1.1 Mezinárodní fotbalové organizace	12
2.1.2 Národní fotbalové organizace a profesionální soutěže.....	15
2.2 Ekonomická realita ve fotbale.....	17
2.2.1 Specifika fotbalového prostředí.....	17
2.2.1.1 Cíle.....	17
2.2.1.2 Produkt.....	19
2.2.1.3 Přestupový trh	20
2.2.2 Příjmy	22
2.2.2.1 Příjmy z vysílacích práv	23
2.2.2.2 Sponzoring	24
2.2.2.3 Příjmy z prodeje vstupenek.....	25
2.2.2.4 Příjmy z UEFA.....	26
2.2.2.5 Příjmy z prodeje hráčů	26
2.2.2.6 Ostatní příjmy	27
2.2.3 Výdaje.....	28
2.3 Regulace ve fotbale	29
2.3.1 Argumenty proti regulacím	32
2.3.2 Argumenty pro regulace	34
2.3.3 Existující regulace	36
3 Cíle a úkoly práce	39
4 Metodika práce	41
5 Praktická část	44
5.1 Obecná ustanovení	44
5.2 Sportovní kritéria	47
5.3 Finanční kritéria	52
5.4 Infrastrukturní kritéria.....	57
5.5 Personální kritéria	60
6 Diskuse.....	63
7 Závěr	68
7.1 Praktické přínosy práce	68

7.2 Teoretické přínosy práce	69
------------------------------------	----

1 Úvod

Moderní fotbal se neustále vyvíjí. Trenéři přichází na nové metody, analytici využívají statistické vzorce, aby identifikovali talenty dříve než konkurence a vrcholoví manažeři se musí vypořádat s tím, že nároky na fotbalové odvětví se neustále zvyšují. Není divu. Profesionální sport je třeba vnímat jako populární produkt volnočasových aktivit, a to se všemi souvislostmi. Jednou ze základních otázek, kterou řeší každé odvětví, je způsob a míra, do jaké by měly řídicí autority do fungování odvětví zasahovat. Szymanski (2022) říká, že ačkoliv je fotbal v mnoha ohledech stále stejný, došlo v posledních letech k obrovskému nárustu financí, které do fotbalu plynou. Díky tomu mohou kluby investovat do akademií, hráčských kvalit, rekonstrukce stadionů a v podstatě do čehokoliv, co si usmyslíme. Ať chceme nebo ne, peníze jsou nedílnou součástí fotbalu, a proto musíme o fotbalu mluvit jako o jakémkoliv jiném průmyslu. A v současnosti neexistuje odvětví, které by nebylo nějakým způsobem regulováno

O intervencích do tržního mechanismu bylo v ekonomii napsáno mnoho. Pravdou ovšem zůstává, že na fotbal je třeba nahlížet lehce odlišně, a to zejména z toho důvodu, že ačkoliv mají fotbalové kluby rysy běžných podniků, jejich chování je v mnohém specifické. Fotbal je navíc globálním fenoménem, což vede k neustále rostoucí konkurenci. Pryč jsou ty časy, kdy státy jako Albánie, Island nebo Lucembursko plnily v mezinárodních utkáních roli komparzistů. Situace je podobná i v případě klubových soutěží. Pozornost na evropský fotbal upřely nejbohatší osobnosti světa, které jsou ochotny investovat do kvality svých klubů astronomické částky. To vede zákonitě k rostoucím nákladům všech, kteří chtějí držet krok. S ohledem na to, že příjmy podobně dramatickým způsobem nerostou, docházíme k závěru, že kluby mohou ztrácet svou finanční nezávislost a stabilitu.

V případě českého fotbalu nemusíme hledat jen problémy, které by mohly regulace řešit. Naopak – uvolněním či zpřísněním řádů a licenčních podmínek, můžou české kluby získat konkurenční výhodu proti zemím, jež tuto složku organizace sportu opomíjejí, nebo řeší neefektivně.

Nutnost se tímto tématem zabývat ukazuje i míra uzavřenosti nejvyšší fotbalové soutěže. Při pohledu na druhou nejvyšší českou ligu je zřejmé, že z pohledu licenčních řádů je jen hrstka účastníků, kteří by mohli po postupu do nejvyšší soutěže hrát na vlastním stadionu. Budeme-li vycházet z premisy, že fotbal je primárně hrán pro užitek

fanoušků, můžeme pochybovat o funkčnosti struktury českých profesionálních soutěží, neboť privilegium hrát nejvyšší klubovou soutěž je dostupné jen pro hrstku vybraných klubů.

Základem pro optimalizaci intervencí je znalost prostředí, které chceme regulovat. Proto je v teoretické části kladen důraz na specifika fotbalového odvětví, cíle fotbalových klubů nebo strukturu příjmů a výdajů fotbalových klubů. V teoretické části je zároveň důležité popsat samotné regulace a jejich výhody či nevýhody, neboť názory expertů a akademiků se zásadně liší. V praktické části jsou následně analyzovány konkrétní existující příklady z fotbalově vyspělých zemí. Poznání těchto regulací je prvním krokem k jejich případné optimalizaci pro potřeby českého fotbalu.

Identifikovat zmíněné potřeby, které mohou být úpravou regulací vylepšeny, je dalším klíčovým předpokladem pro úspěch výzkumu. Z toho důvodu byly pro tento účel zvoleny 2 metody. První metodou jsou analýzy primárních zdrojů, mezi které lze řadit zejména licenční řády určené ke stanovování podmínek udělení licencí. Konkrétně byly pro tuto práci zvoleny licenční řády nizozemské, polské a německé ligy. Aby byly tyto oficiální dokumenty postaveny do kontrastu s případnými změnami, byl analyzován i revoluční dokument Fan Led Governance Review, který pro potřeby anglického fotbalu vytvořila bývalá britská ministryně sportu Tracy Crouch, který volá po razantních změnách ve fotbalovém průmyslu. Zmíněné dokumenty budou po analýze komparovány tak, aby byl vytvořen dostatečný přehled o rozmanitosti kritérií a regulací. Třetí metodou, která bude v rámci výzkumu plnit zejména doplňkovou roli, jsou rozhovory s experty různých kvalifikací pohybujícími se napříč profesionálním fotbalem v České republice, jejichž know-how by mělo pomoci dosadit zjištěné informace do reálného kontextu. Kombinace těchto tří metod má za cíl přesně definovat a označit oblasti, které lze případnými intervencemi zlepšit.

Ze získaných poznatků mohou v budoucnu profitovat odpovědné autority i výzkumníci, jejichž cílem je optimalizovat podmínky pro sportovní prostředí. Výsledkem práce tak nemusí být přímo implementování změn, ale nastínění dalších způsobů, jak pomoci českému fotbalu v celé jeho působnosti.

2 Teoretická část

2.1 Organizace profesionálního fotbalu

Jedním z hlavních znaků fotbalového prostředí posledních let je rostoucí počet stakeholderů, kteří fotbal ovlivňují a zároveň jsou jím ovlivňováni. Řada subjektů z různých odvětví má zájem na růstu fotbalového trhu a snaží se do něj zasahovat tak, aby směřoval v jejich prospěch. Právě střet zájmů jednotlivých skupin spoluutváří celkovou podobu a kulturu současného fotbalu. O tom, kdo všechno do fotbalového odvětví zasahuje, se názory liší. Maguire (2022) například vymezil 12 skupin stakeholderů, a to:

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

V rámci tohoto vymezení je třeba upozornit, že některé skupiny se přirozeně protínají. Například sázkové společnosti často plní roli sponzorů. Značné množství partnerů – jak jsou v současnosti sponzoři nazýváni – může vycházet i z řad finančních institucí, technologických partnerů nebo dodavatelů sportovního vybavení (Buckingham, 2023). Klíčovým druhem stakeholderů jsou pro změnu média a dodavatelé „contentu“, neboli mediálního obsahu, který zprostředkovává sportovní dění fanouškům.

Zajímavou skupinou stakeholderů, která v seznamu výše chybí, jsou města. V době, kdy hrál velšský fotbalový klub Swansea nejvyšší anglickou soutěž Premier League, generoval městu hrubý zisk ve výši přibližně 46 milionů liber a vytvářel přímo, či nepřímo až 216 pracovních míst. Zisk byl tvořen zejména mzdovými a nemzdovými položkami a vyšší poptávkou klubu po různých produktech souvisejících s vysokými

nároky Premier League. Téměř nulové příjmy naopak vzešly ze sportovního turismu (Roberts, Roche, Jones, Munday, 2016). Maguire (2023) dokonce uvádí, že město Brighton výtěžilo z postupu místního klubu zisk až 200 milionů liber, přičemž hlavním zdrojem financí měly být výrazně vyšší daně, které klub odváděl.

Na uvedeném seznamu zájmových skupin je klíčová jedna věc, a to širší spektra odvětví, ze kterých tito stakeholderi vychází. Je zcela evidentní, že současný fotbal má široký ekonomický přesah, který ovlivňuje obrovské množství lidí. Není proto překvapením, že jakékoliv regulace vyvolají u různých subjektů odlišné reakce. I z toho důvodu je zcela klíčová správná kooperace v celé fotbalové pyramidě, na jejímž vrcholu je světová organizace FIFA, pod kterou spadá evropská organizace UEFA slučující národní asociace evropských zemí. Jednotlivé národní asociace dále mohou delegovat určité pravomoci oficiálním ligovým asociacím. V České republice například Fotbalová asociace České republiky (FAČR) předala řadu rozhodovacích pravomocí Ligové fotbalové asociaci (LFA). Právě zastřešující sportovní organizace jsou hlavní objekty sledování tohoto výzkumu, neboť jsou to právě ony, které o různých regulacích rozhodují.

2.1.1 Mezinárodní fotbalové organizace

Fédération Internationale de Football Association (dále jen FIFA) byla založena 21.5.1904. Z hlediska organizační struktury je FIFA jednoduchou organizací. Nejvyšším orgánem je Kongres, v němž pravidelně zasedají delegáti ze všech členských asociací a rozhodují o klíčových záležitostech, mezi které patří schvalování změn v pravidlech nebo volba prezidenta FIFA. Dalším orgánem je Rada FIFA, která zodpovídá za řízení organizace včetně strategického plánování. Konkrétními tématy se následně zabývají specifické komise (etická komise, finanční komise nebo rozhodcovská komise). FIFA jako taková je nadřazenou organizací, která zastřešuje 6 regionálních konfederací, jež pod sebou dohromady sdružují až 209 národních asociací (FIFA, 2024). Důležité je, že ve FIFA funguje tzv. hlasová rovnost – tedy princip, který každé asociaci garantuje 1 hlas bez ohledu na velikost či význam dané asociace (Šíma, 2019).

I díky globalizaci lze říci, že působnost FIFA překročila fotbalové trávníky a ovlivňuje dění ve světové společnosti. FIFA si tuto skutečnost uvědomuje a v dokumentu Vize

2020-2023 vymezuje 11 konkrétních cílů, které mají vést ke zlepšení fotbalu i společnosti jako takové:

- Modernizace regulací
- Růst příjmů pro reinvestice
- Zvýšení efektivity FIFA
- Udržení významu soutěží FIFA
- Zvýšení vyrovnanosti soutěží
- Organizace udržitelných turnajů
- Podpora ženského fotbalu
- Maximalizace vlivu na rozvoj
- Propojení technologií a fotbalu
- Ochrana pozitivních hodnot ve fotbale
- Vliv fotbalu na společnost

Většina cílů odpovídá obsahu této diplomové práce, z čehož je patrné, že FIFA registruje stejné nedostatky jako akademické prostředí. Nedostatek vyrovnanosti soutěží a růst příjmů pro reinvestice budou v následujících kapitolách adresovány detailně. Komunikuje-li FIFA modernizaci regulací, má na mysli zejména reformu přestupového systému tak, aby byly příjmy z transferů reinvestovány do dalšího rozvoje fotbalu (FIFA Vision Report, 2023). Takové uvažování jde ale proti základním principům, podle kterých jsou jakékoliv podniky řízeny. Kluby vždy budou peníze reinvestovat tak, aby plnily jimi stanovené cíle, přičemž prioritou mají ve fotbale cíle sportovní. Myšlenka, že by kluby při reinvestování myslely na „vyšší dobro“ stanovené FIFA, je zcela lichá.

Dalším z paradoxů je důraz na organizaci udržitelných turnajů, a to zejména s ohledem na šampionáty v JAR, Brazílii nebo Kataru, jejichž přípravy byly kritizovány za nedostatečné pracovní podmínky dělníků (ČT24, 2022). Negativní ekonomické vlivy spojené s pořádáním Mistroství světa registruje podle Szymanskiho (2012) čím dál více států, což v praxi znamená zúžení potenciálních pořadatelů. S velkou pravděpodobností se budou o organizaci turnajů ucházet buď země s již rozvinutou infrastrukturou, nebo země s ne tak pevnými demokratickými hodnotami, jejichž hlavním cílem bude legitimizace politického režimu. S tímto aspektem souvisí i možná nejdůležitější cíl, a to udržení významu soutěží FIFA, které jsou absolutně klíčové z hlediska příjmů.

Šíma (2019) připomíná, že FIFA je neziskovou organizací, jejíž hospodářský cyklus trvá 4 roky, na jejichž konci pravidelně vykazuje zisk. Ten je ale vždy generován jen v roce, ve kterém je organizováno zmíněné Mistrovství světa. Naštěstí pro FIFA jsou výnosy natolik vysoké, že kumulovanou ztrátu posledních 3 let převyšují. Zásadní jsou především výnosy spojené s organizací světového šampionátu, a to zejména prodej televizních a marketingových práv.

Jak bylo nastíněno výše, FIFA sdružuje 6 kontinentálních federací. Tyto federace mají poměrně významnou autonomii, což je důležité i z hlediska regulací, neboť zejména asijské státy mají z právního hlediska téměř nulové zábrany, díky čemuž získávají proti evropským klubům konkurenční výhodu. Právě evropské kluby jsou pro tuto práci nejdůležitější. Z toho důvodu bude v následujících odstavcích blíže popsáno fungování evropské asociace UEFA (Szymanski, 2012).

UEFA se skládá z 55 národních asociací a má mj. na starosti utváření a schvalování regulací, které budou popsány v následujících kapitolách. Prezidentem UEFA je v současnosti Aleksander Čeferin, který je v čele Výkonného výboru společně s dalšími 16 delegáty, mezi které patří i předseda Fotbalové asociace České republiky Petr Fousek (UEFA, 2023). Pod VV UEFA spadají zejména jednotlivé výbory a panely. Druhým významným orgánem je Kongres, v němž má po 1 mandátu každá členská asociace. Pod kongres spadají Orgány pro správu spravedlnosti a Rada fotbalové strategie UEFA (Šíma, 2019).

UEFA (2023) uvádí jako hlavní cíl rozvoj fotbalu, přičemž jako dílčí úkoly definuje práci s rozhodčími, hráči a trenéry nebo edukaci v oblasti dopingu a manipulování s výsledky. Jako další z důležitých nástrojů je označován licenční systém zaměřený na monitoring klubových financí ve snaze dovést je k udržitelnému řízení.

Šíma (2019) dokládá význam UEFA mimo jiné na výši příjmů UEFA a vyzdvihuje, že v některých ekonomických ukazatelích dokonce překonává nadřazenou organizaci FIFA. Struktura příjmů je přitom velmi podobná. Zisk je generován v sezoně, kdy je organizováno Mistrovství Evropy, přičemž v dalších letech se na příjmech podílí zejména příjmy z Ligy mistrů. UEFA (2023) deklaruje, že 80 % všech příjmů je okamžitě reinvestováno do fotbalu na všech úrovních. Z hlediska výdajů jsou důležité například tzv. „solidarity payments“. Jedná se o platby, jejichž prostřednictvím jsou

distribuované finance klubům, které se neprobojovaly do evropských pohárů. Účelem těchto plateb je podle Šímy (2019) i boj s klesající soutěžní vyrovnaností.

UEFA je přesto častým terčem kritiky. Maguire (2023) se například domnívá, že její směřování jde na ruku evropským velkoklubům ve snaze zabránit dalším pokusům vytvořit si na ni nezávislost. Třeba tak jako tomu bylo v případě oznámené, ale nakonec rychle zrušené Superligy. Vůči krokům UEFA cítí nesympatie i Szymanski (2012), který je toho názoru, že jí vytvořené finanční regulace naopak soutěžní vyrovnanost decimují. Různé varianty UEFA Financial fair play (dále jen UEFA FFP) budou popsány v praktické části.

2.1.2 Národní fotbalové organizace a profesionální soutěže

Součástí UEFA i FIFA je rovněž Fotbalová asociace České republiky (FAČR). Jedná se o spolek evidující zhruba 358.000 fyzických osob a přes 3.500 právnických osob. Podobně jako FIFA a UEFA má velmi jednoduchou řídicí strukturu, jejímž nejvyšším orgánem je Valná hromada, na které je volen předseda i s výkonným výborem. Přímo předsedovi, kterým je v současnosti Ing. Petr Fousek, pak podléhá generální sekretář (FAČR, 2023). Pod FAČR spadá i její dceřiná společnost STES a.s., která je výhradním držitelem práv české fotbalové reprezentace a Českého poháru (STES, 2023).

Hlavní úlohou FAČR je organizace, rozvoj, podpora a řízení fotbalu na všech úrovních na území České republiky. Aby dokázala tuto roli důsledně plnit, disponuje rozvinutou strukturou, soustavou soutěží a systémem na rozvoj hráčů, který se koncentruje zejména na mládež, trenéry, rozhodčí a další odborníky. Mezi dílčí úkoly lze řadit i propagaci fotbalu a podporu fanoušků. Agendou FAČR je mimo jiné i vytvoření a správa klubového licenčního řádu (FAČR, 2023).

Samotné řízení profesionálních soutěží pod FAČR nespadá. Valná hromada FAČR v roce 2016 podepsala smlouvu s Ligovou fotbalovou asociací (LFA), jejímž předmětem bylo osamostatnění českých profesionálních fotbalových soutěží – tedy první ligy, druhé ligy a juniorské ligy, která ale v roce 2019 zanikla. Smlouva rovněž obsahovala garanci, že profesionální soutěže zůstanou i nadále otevřené a bude možné na základě sportovní výkonnosti postupovat a sestupovat (Šíma, 2019). Český fotbal se tím připojil k trendu evropských soutěží, v jehož důsledku byla v roce 2018 ligovými asociacemi řízena zhruba polovina evropských profesionálních soutěží (UEFA 2019). Šíma (2019) rozdělil tyto soutěže do 3 skupin:

1. Ligové asociace, které buď drží práva na obchod s komerčními právy, ale nemohou rozhodovat o termínové listině soutěže, nebo naopak rozhodují o termínové listině, ale nejsou držiteli komerčních práv.
2. Ligové asociace, které disponují oběma právy.
3. Ligové asociace, které disponují oběma právy a zároveň mají kontrolu nad delegací rozhodčích a disciplinární komisí.

LFA patří do třetí skupiny. České profesionální kluby tak disponují poměrně velkou autonomií při organizaci profesionálních soutěží. Nejvyšším orgánem LFA je totiž Ligové Grémium, v němž zasedají delegáti všech prvoligových a druholigových klubů. Výjimkou jsou pochopitelně B-týmy prvoligových klubů. Statutárním orgánem LFA je Ligový výbor, do jehož agendy spadá zejména hospodaření s finančními prostředky asociace. Jednotlivými oblastmi patřícími k zabezpečení chodu soutěží se zabývají různé pracovní skupiny a odborné komise (LFA, 2023).

České profesionální soutěže čelí podobně jako ligy v jiných evropských státech řadě výzev. V této práci už byla například zmiňována klesající vyrovnanost. Až nadcházející sezony ovšem ukážou, zda se opravdu jedná o aspekt, který by měl mít negativní vliv na popularitu českých soutěží.

Podle Šímy (2019) je produkce vývoje většiny profesionálních lig závislá na 2 klíčových faktorech. Tím prvním je charakter celého odvětví, který zahrnuje divácké prostředí, zájem diváků, médií a sponzorů. Druhým faktorem jsou motivace hráčů, klubů a lig. Vytyčené cíle těchto subjektů z velké části determinují fungování daných soutěží. Například kluby, které chtějí maximalizovat zisk, budou vyhledávat způsob, jak ovlivnit vývoj ligy touto cestou.

Český fotbal se strukturálním změnám dlouho bránil a výrazným krokem byla až změna herního formátu zahrnující nadstavbovou část. Jedním z důsledků bylo i zvýšení uzavřenosti nejvyšší fotbalové soutěže. Ze dvou přímých postupujících byl totiž tento počet snížen na jednoho. Tato změna zahrnovala i možnost postupu do první ligy pro druhý a třetí tým druhé ligy prostřednictvím baráže, ve které musely vyzvat kluby, které v první lize obsadily patnácté a čtrnácté místo. Od založení baráže si však prvoligové kluby hrající o záchranu drží 100 % úspěšnost (Livesport, 2023).

Šíma (2019) připomíná, že evropské ligové soutěže splňují znaky oligopolu, a to zejména v podobě kartelu. Fotbalové kluby jsou tak nucené kooperovat, přičemž

využívají principu exkluzivity. To znamená, že jsou na trhu jediným subjektem, který může daný produkt nabízet. Sportovní prostředí je specifické v tom, že sportovní produkce nemůže existovat bez vzájemné spolupráce firem – v tomto případě klubů. Ty jsou si totiž zároveň konkurenty i partnery při produkci základního produktu fotbalových klubů, jímž je fotbalové utkání.

V českém prostředí to platí obzvláště v souvislosti se snahami maximalizovat přínos do koeficientu, který determinuje nasazení českých klubů do předkol evropských soutěží. Navzdory rivalitě mezi českými kluby je nepopiratelné, že rostoucí koeficient nejvyšší soutěže je prospěšný všem českým klubům, což ve výsledku znamená, že cílem nejúspěšnějších českých klubů by měl být vlastní progres při současném růstu ostatních klubů.

2.2 Ekonomická realita ve fotbale

Komercializace a globalizace sportu se zdá být v současném světovém uspořádání nevyhnutelná. Přizpůsobit se muselo i fotbalové prostředí, jehož transformace do běžného businessu má ale i nadále řadu specifíků. Porovnáme-li fotbal s jinými odvětvími, dojdeme k závěru, že z hlediska businessu je fotbal svou velikostí v podstatě bezvýznamný. Zároveň je třeba vnímat, že řadu základních ekonomických principů fungujících v jiných odvětvích není možné ve fotbale aplikovat. Jako jednoduchý příklad za všechny lze uvést cenovou elasticitu poptávky. Tu definují Kraft, Kocourek a Bednářová (2011) jako procentuální změnu poptávaného množství při změně ceny o 1 %. Při růstu ceny logicky poptávka po zdraženém produktu klesá, zatímco roste poptávka po substitutech. Nelze ale předpokládat, že tomu tak ve fotbale opravdu bude. Loajalita ke klubu ale přesahuje v mnoha ohledech jakoukoliv racionalitu, což fungování podobných principů znemožňuje. Zdraží-li například AC Sparta Praha veškerou nabídku svých produktů od merchandisingu až po vstupenky, je jen málo pravděpodobné, že poptávka po jejich produktech klesne a zároveň vzroste poptávka po produktech SK Slavia Praha. Podobných specifíků je ve fotbalové ekonomice řada a pro tuto práci je zcela klíčové jejich existenci vnímat.

2.2.1 Specifika fotbalového prostředí

2.2.1.1 Cíle

Podle Késenneho (2014) i Novotného (2011) lze profesionální sportovní kluby považovat za podniky, a to i pohledem legislativy Evropské unie. Fotbalové kluby a

podniky v jiných odvětvích se ale liší už v té nezákladnější rovině – v cílech, kterých chtějí dosáhnout. Kraft, Kocourek a Bednářová (2011) uvádí, že primárním cílem podniků je dosahovat zisku, byť nelze opomenout určité situace, ve kterých chce například podnik navýšit podíl na trhu i za cenu nižšího profitu. Ve fotbale je situace jiná. Cíle fotbalových klubů se nejčastěji člení na sportovní, finanční a sociální, přičemž prioritizace cílů se v jednotlivých klubech liší (Čáslavová, 2009). Obecně lze ale konstatovat, že největší důraz je kladen na sportovní úspěchy. Maguire (2023) je přesvědčený, že majitelé fotbalových klubů neočekávají návratnost svých investic a jejich hlavním důvodem pro investování do fotbalu je očekávaný růst prestiže, který je podmíněn dobrou sportovní výkonností. Toto tvrzení je veskrze potvrzováno spektrem subjektů, které do fotbalových klubů v nejpobulárnějších soutěžích vstupují v roli majoritních vlastníků (Wikipedia, 2021). Optikou českého fotbalu nelze opomenout čínské majitele pražské Slavie, kteří „Sešívání“ vnímali jako vstupní bránu na český trh (Šíma, 2019). Szymanski a Kuper (2022) dále upozorňují, že se jednou za čas objeví ambiciózní podnikatel, jehož cílem je dokázat, že implementací businessových strategií do fotbalu lze dosahovat kladných sportovních i finančních výsledků. Oba experti se ale shodují, že pro takový model není v moderním fotbale místo, neboť do něj vstoupily subjekty, kterým nezáleží na výši ztraceného kapitálu. Zárným příkladem jsou majitelé PSG nebo Chelsea.

V prostředí českého fotbalu situace tak jednoznačná není. Na první pohled je patrný propastný rozdíl mezi finančními možnostmi „pražských S“ a ostatními kluby, přičemž alespoň částečně drží krok Viktoria Plzeň. Situaci může nastínit report UEFA (2019), který prokázal, že v bilanci příjmů a výdajů na přestupy vykazuje hned 13 prvoligových klubů zisk. Více za hráče utratí, než vydělá jen zmíněná trojice nejambicióznějších klubů.

Z této statistiky můžeme odvodit, že značné množství prvoligových klubů neupíná hlavní pozornost na sportovní cíle. Důvodem může být i jednoduché uvědomění, že na takovou strategii zkrátka schází kapitál. Velmi slušným příkladem může být FC Slovan Liberec, jež od roku 1996 vlastní Ludvík Karl, který řídí liberecký klub finančně udržitelným způsobem založeném na přeprodávání talentovaných hráčů (Transfermarkt, 2023). Podobný přístup volí i řada dalších českých klubů, což ve svém důsledku přináší negativní účinek v podobě klesající soutěžní vyrovnanosti české nejvyšší soutěže. Prodej nejlepších hráčů ve snaze generovat na přestupovém trhu zisk vede ke snížení

konkurenceschopnosti na sportovním poli, což vytváří výrazný rozdíl mezi velkou trojicí a zbytkem republiky (Radimský, 2022).

2.2.1.2 Produkt

Dalším ze specifík fotbalového prostředí je nejednoznačnost v otázce, jaký produkt vlastně fotbalové asociace a kluby nabízí. Ve sportu se obecně vychází ze 2 základních proudů. Zatímco Čáslavová (2009) nebo Chelladurai (1994) definují několik druhů sportovních produktů, Mullin, Hurdy a Sutton (2014) vnímají sportovní produkt jako jeden celek skládající se z několika součástí. Podobné dělení lze aplikovat i ve fotbale, neboť i fotbalové kluby nabízí široké spektrum produktů. Nejrozmanitější je v České republice nabídka pražské Sparty (2024), která v rámci svých aktivit nabízí následující:

- Fotbalové utkání (vstupenky, podíl na vysílacích právech, občerstvení, atd.)
- Merchandising
- Prohlídky stadionu
- Členství (věrnostní program)
- B2B aktivity
- B2C schéma
- Online content
- Eventy

Z hlediska příjmů je ale pochopitelně klíčová i další položka, a tou jsou hráči. Právě příjmy z vysílacích práv a prodej hráčů jsou dvě nejvýznamnější příjmové položky fotbalových klubů (Szymanski a Kuper, 2022). Autor práce zastává názor, že jednotlivé aktivity fotbalových klubů jsou natolik propojené, že je nutné vnímat fotbalový produkt jako jeden ucelený soubor, který v sobě zahrnuje sportovní, marketingové i obchodní aktivity. Podle tohoto přístupu se ostatně chovají i světové velkokluby. Tottenham Hotspur FC (Tottenham, 2023) například podepsal velmi lukrativní sponzorskou smlouvu s hongkongskou firmou AIA i díky angažování jihokorejského útočníka Heung-min Sona, jehož popularita je na cílových trzích AIA obrovská. Změna fotbalových klubů ve značky je ostatně jedním z hlavních trendů v odvětví sportovního managementu. Ačkoliv podle Šímy (2019) mají největší podíl na příjmech fotbalových klubů příjmy z vysílacích práv, server Money Week (2021) predikuje zásadní nárůst příjmů v oblasti sponzoringu, reklamy i merchandisingu.

Pro tento výzkum je klíčové, že jakékoliv regulace adresované na určitý segment činnosti fotbalových klubů musí zpravidla dopadnout i na jejich ostatní aktivity. Největším trnem v oku zastánců regulací je v každém případě přestupový trh.

2.2.1.3 Přestupový trh

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

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

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

- Některé přestupy se dějí po apelu fanoušků, kteří ve svém klubu chtějí vidět hvězdné hráče.

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

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

Wolverhampton Wanderers (Gregory, 2023). Výsledkem je prodávání kvalitních hráčů pod cenou.

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

2.2.2 Příjmy

Výše příjmů profesionálních fotbalových klubů v Evropě se značně liší na základě většího počtu faktorů, mezi které patří především velikost trhu, popularita fotbalu v regionu a oblíbenost konkrétního klubu či soutěže (Šíma, 2019). Podle Collignona a Sultana (2014) ovlivňují příjmy sportovních klubů tři základní faktory – sportovní výkon, hvězdní hráči a věrnost fanoušků.

Jako nejdůležitější příjmové položky označil Šíma (2019) příjmy z vysílacích práv, sponzorských aktivit, vstupenek, příjmy od UEFA a skupinu ostatních příjmů, do které se řadí menší různorodé položky. Význam jednotlivých druhů příjmů se liší zejména v závislosti na velikosti trhu a popularitě fotbalu v daném regionu. Podle Maguira (2022) získávají fotbalové kluby kapitál ze 4 základních zdrojů:

1. Fanoušci
2. Vlastníci/Investoři/Akcionáři
3. Finanční instituce
4. Vlády

Fanoušci přivádí do klubu finance buď přímo svou vlastní útratou, nebo nepřímo prostřednictvím agentur zabývajících se ticketingem a hospitalitą. Další příjmy jsou generovány díky sponzoringu a investorům, u kterých enormní zájem fanoušků stimuluje růst poptávky po spojení s klubem. Specifickými subjekty jsou v tomto kontextu firmy v pozici sponzorů (partnerů). Prostřednictvím sponzoringu připlouvá do fotbalu značný proud financí a jednotlivé firmy očekávají návratnost. Ta vzniká prostřednictvím visibility značek na televizních obrazovkách, na stadionech nebo v jakýchkoliv fyzických nebo digitálních prostorách souvisejících s fotbalovými kluby či ligami. Obrovský neorganizovaný zájem o fotbal například na sociálních sítích zvyšuje zájem značek o podílení se na financování fotbalu. Značky mají tři základní varianty spolupráce: s ligou, s klubem, s osobnostmi (Maguire, 2023).

2.2.2.1 Příjmy z vysílacích práv

Obecně je možné konstatovat, že nejdůležitějším příjmem pro kluby v největších ligách jsou příjmy z vysílacích práv. Zatímco pro kluby Premier League dosahoval podíl příjmů z vysílacích práv na celkových příjmech průměrně až 54 %, v české lize je podíl výrazně nižší. Moravec (2017) uvádí, že v případě klubu AC Sparta Praha se v sezoně 2014/2015 jednalo jen o 4 % celkových příjmů. Kromě příjmů z vysílacích práv mají ale přímé přenosy i další přidanou hodnotu, a tou je vyšší atraktivita pro sponzory. Ti si uvědomují, že televizní obrazovky násobně zvyšují dosah jejich obchodních sdělení na reklamních plochách uvnitř stadionu i prostřednictvím jiných komunikačních kanálů.

V České republice je držitelem vysílacích práv LFA, která ve vyjednávání s televizními společnostmi zastupuje všechny prvoligové a druholigové fotbalové kluby (Šíma, 2019). Téma prodeje vysílacích práv je v současnosti velmi aktuální, neboť smlouva se společností Pragosport vyprší v roce 2024, což otevírá cestu novým zájemcům, kteří mohou být ochotni zaplatit za vysílací práva na české soutěže výrazně vyšší částky (Mádl, 2022).

Výše příjmů z vysílacích práv je závislá na poptávce a síle vyjednávajících stran. S kolektivní formou vyjednávání, kdy jsou kluby zastupované ligovou asociací je spojena potřeba klíče, podle kterého budou peníze rozdělovány. V Anglii byl například přijat systém založený na třech pilířích.

- Největší částka je rozdělována stejným dílem mezi všechny kluby soutěže.
- Další částky jsou rozdělovány podle sportovních výsledků.
- Poslední skupina financí je distribuována na základě počtu televizních utkání, která jednotlivé kluby odehrály (Šíma, 2019).

Zcela odlišný způsob platil dlouho ve Španělsku, kde až do sezony 2015/2016 prodávaly kluby vysílací práva samostatně. To bylo zakázáno v důsledku zvětšujících se rozdílů mezi jednotlivými kluby (Maguire, 2023). Způsobů, jak pomoci klubům s vyššími příjmy z vysílacích práv je ale více. English Football League – řídicí orgán 2. až 4. nejvyšší anglické soutěže – přišel v roce 2020 s inovací, jež měla klubům pomoci přežít následky pandemie a umožnila klubům prodávat vysílací práva přímo svým fanouškům, kteří pak mohli utkání sledovat online na webových stránkách jednotlivých klubů. Komerční stanice byly ochráněny tím, že utkání mohli sledovat jen diváci z tak

zvaného černého trhu – tedy ze země, kde vysílací práva nekoupila žádná televizní stanice (Insidersport, 2021).

Pro české kluby je důležitý i způsob přerozdělení příjmů z vysílacích práv Ligy mistrů. Jedním z faktorů je pozice, ze které klub do Ligy mistrů postoupil (například šampion z Itálie dostane více peněz, než třetí tým z Anglie). Dále je částka rozdělena relativně dle toho, kolik UEFA utržila od televizních poskytovatelů z jednotlivých zemí. Posledním parametrem, který má vliv na výši příjmů je úspěch klubů z dané země (Maguire, 2023).

V České republice byly příjmy z vysílacích práv dlouhodobě nižší, než jak tomu bylo v jiných evropských soutěžích. V sezoně 2022/2023 byla držitelem vysílacích práv společnost Pragosport, od níž fotbalové kluby inkasovaly 150 milionů korun ročně, což je například v porovnání se sportovně méně úspěšnou kyperskou ligou, jejíž kluby inkasují celkem 317 milionů korun ročně, velmi málo (Mádl, 2022).

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

2.2.2.2 Sponzoring

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

Tabulka 1 - Sponzorské aktivace AC Sparta Praha

Partner	Obchodní cíl	Strategie	Aktivace	Výsledek
T-Mobile	Retence a	Celosezonní	Projekt „Na	Splnění cíle na

	akvizice zákazníků.	akviziční program.	Spartu do VIPu!“.	166 %.
Epet.	Brand Awareness.	Titulární partner stadionu a aktivace u jednotlivých projektů ACS.	Partner zimní přípravy s využitím bodycam MindFly.	Rekordní dosah záběrů (15,7 mil. přehráni/zobrazení na sociální síti TikTok) s vizibilitou epet.
ČSOB + Mastercard	Retence a akvizice zákazníků.	Dlouhodobý motivační program.	Produkt spartánské platební karty.	Průběžné plnění na 104 %.

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

2.2.2.3 Příjmy z prodeje vstupenek

Nezanedbatelný vliv na klubové finance mají příjmy z prodeje vstupného. Do této kategorie spadají jak vstupenky na jednotlivá utkání, tak permanentky na celou sezonu (Šíma, 2019). Tyto příjmy jsou často v zahraničních publikacích zahrnovány pod souhrnnou položku „Matchday“ neboli zápasový den. Mezi tyto příjmy jsou řazeny všechny částky utržené během zápasových dnů. Tento druh příjmů se odvíjí zejména od počtu utkání, průměrné návštěvnosti a průměrné ceny vstupenek (Maguire, 2022). Pochopitelně i u této položky se kluby snaží zvyšovat příjmy, přičemž nejběžnější cestou je práce s cenou. Častým nástrojem je tak zvaný „diferencial pricing“. Tento nástroj je založený na diferenciaci cen, buď v závislosti na atraktivitě soupeře, nebo kvalitě konkrétního místa na stadionu. Anglický Tottenham Hotspur například nabízí 14 cenových kategorií pro permanentní vstupenky (Tottenham Hotspur, 2023). Již zmiňovaná AC Sparta Praha přišla s členěním cen podle termínu, kdy fanoušek vstupenku zakoupí (AC Sparta Praha, 2023). Navzdory snahám českých klubů ale

tvořily příjmy ze vstupného malou část rozpočtu. V sezoně 2017/2018 se jednalo o pouhých 7 % (Šíma, 2019).

Dalším způsobem, jak mohou kluby zvyšovat příjmy, je nalákání nových fanoušků. V případě, že vyčerpají kapacity svých současných fanouškovských základen, nabízí se cílení na „fotbalové turisty“, kteří jsou kromě vstupného ochotni zaplatit zajímavé částky i za merchandising. Navyšovat příjmy klubů ze vstupného může i ligová asociace tím, že zavede zajímavější soutěžní model. Kluby, které totiž hrají v sezoně vícekrát derby (případně utkání s velkými rivaly z jiných měst), mají zpravidla vyšší příjmy (Maguire, 2022). Navzdory snahám českých klubů ale tvořily příjmy ze vstupného jen zanedbatelnou část jejich rozpočtů.

2.2.2.4 Příjmy z UEFA

Příjmy od organizace UEFA pochází zejména za účast a úspěchy v evropských pohárech a jedná se o finanční toky, které jsou v českém fotbale často skloňovány. Zejména postup do vysněné Ligy mistrů má potenciál obohatit české kluby o významné částky. Profitovat z takového úspěchu přitom nemusí jen kluby, které do skupinových fází evropských pohárů postoupí. Právě skupiny evropských pohárů totiž znamenají pro české kluby výrazně nabitější rozpis utkání, což vyžaduje širší hráčský kádr. Právě při rozšiřování sestavy sahají kluby po nákupech hráčů z jiných českých klubů. Peníze z UEFA jsou tak přirozenou cestou distribuovány mezi větší množství klubů. Šíma (2019) připomíná, že příjmy z UEFA jsou zejména v ekonomicky slabších soutěžích zásadní a tvoří klíčovou část rozpočtů.

Zásadní nevýhodou tohoto systému je ale skutečnost, že kluby, které byly úspěšné už doposud, získávají proti své konkurenci další finanční výhodu, což v konečném důsledku rozevívá pomyslné výkonnostní nůžky čím dál tím více.

2.2.2.5 Příjmy z prodeje hráčů

Úplně speciální položku rozpočtu tvoří prodeje a nákupy hráčů. Před jejich započítáním mezi příjmy, nebo výdaje je vypočítána bilance z částek, které klub buď utržil za prodej, nebo kolik utratil za jejich nákupy (Maguire, 2021). Přestupová částka se skládá ze 4 základních prvků. Kromě původní přestupové částky je třeba počítat i odvod, poplatky agentům a náklady spojené se zdravotní prohlídkou. Kvůli médiím vzniká častá fáma, že pokud klub prodá hráče, může za všechny utržené peníze nakoupit náhradu. Pravdou ale je, že velkou část z přestupové částky pohltí korporátní daň (Denby, 2022).

2.2.2.6 Ostatní příjmy

Představa, že čím více klub vydělává, tím je úspěšnější, je bohužel mylná. Szymanski a Kuper (2022) uvádí, že mezi ziskovostí klubů a sportovními úspěchy je v podstatě nulová korelace. Daleko významnější je schopnost fotbalových klubů najít nový zdroj příjmů. Pro kluby z nižších soutěží může být zajímavým přínosem úspěšné pohárové tažení, díky kterému mají možnost objevit se v televizním vysílání nebo prodat velké množství lístků na atraktivní soupeře. Zcela zásadní je pro kluby schopnost navyšovat kapacitu stadionu, která umožňuje prodat více reklamních ploch i vstupenek (Maguire, 2022). Szymanski a Kuper (2022) upozorňují, že nový stadion svou moderností a schopností zlepšovat „fan experience“ dokáže rapidně zvyšovat zájem diváků. Vydělat klubu a ušetřit fanouškům se dá i streamováním venkovních zápasů na domácím stadionu. Pokud by se k takovému kroku přistoupilo, bylo by nutné vyřešit redistribuci příjmů z matchdays, protože domácí klub může kvůli streamování zápasů přicházet o příjmy. Zásadní překážkou by byla rovněž problematika vysílacích práv.

Zcela nefotbalovým způsobem, jak navýšit klubové příjmy, je práce s finančními nástroji. Největšími průkopníky jsou anglické kluby. V březnu 2018 byl veřejně spuštěn první prodej dluhopisů emitovaných fotbalovým klubem. Norwich City, klub z druhé nejvyšší fotbalové soutěže v Anglii, začal s klíčovou fází projektu Canaries Bond. Jednalo se o způsob, kterým se klub snažil získat finance na revitalizaci a rekonstrukci mládežnické akademie (Blakey, 2021).

Canaries Bond byla pětiletá neobchodovatelná obligace emitována společností Norwich City Football Club plc. Hotovost získaná na základě jejího prodeje byla přímo vázána na investici do klubové akademie. Prakticky se jednalo o půjčku klubu od fanoušků a komunity v hodnotě 5 milionů liber (Tifosy, 2018). Minimální částkou pro uskutečnění projektu byl prodej dluhopisů v hodnotě 3,5 milionů liber. Příznivci klubu i potenciální investoři byli lákáni na roční úrok ve výši 5 %. Raritou v oblasti dluhopisů byl bonus dalších 3 % v tak zvaném Club Credit. Úrok v Club Credit mohl být použit na koupi lístků, nákupy v klubovém obchodě, na jídlo a pití při zápasech a jiné klubové eventy. Zohledněn byl i sportovní cíl v podobě postupu do Premier League. Při dosažení cíle v následujících 5 letech by byl všem fanouškům vyplacen bonus 25 % z investované částky.

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

UEFA (2019) řadí do kategorie ostatních příjmů mimo jiné i příspěvky z veřejných zdrojů, dotace od národních asociací, příjmy z úroků a další nezařaditelné druhy příjmů.

2.2.3 Výdaje

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

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

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

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

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

Skutečnost, že výdaje na mzdy jsou rok od roku vyšší, nelze přičítat pouze rostoucím příjmům. Fotbalové prostředí je s každou sezonou více konkurenční a snaha získat ty nejlepší hráče sponuje platové podmínky do astronomických výšin. Významnou roli hrají na přestupovém trhu i agenti. V roce 2017 byl podíl výdajů na mzdách až 61,3 % z celkových výdajů.

2.3 Regulace ve fotbale

V ekonomii se názory na regulace a jiné zásahy do fungování volného trhu liší (Kraft, Kocourek, Bednářová, 2011), přičemž ve fotbale tomu není jinak. Podle Sachanii (2019) začaly úvahy o zavedení regulací v návaznosti na klesající vyrovnanost v evropských soutěžích. Potřebu fotbal regulovat cítí v posledních letech zejména UEFA a řídicí orgány nejvýznamnějších ligových soutěží.

Klíčová úprava přišla na svět v roce 2004, když anglická fotbalová asociace reagovala na rostoucí počet tendenčních insolvencí tím, že zavedla mandatorní odečet 10 bodů při vstupu do insolvenčního řízení. Důvod pro tento krok byl zřejmý. Anglické kluby cíleně navyšovaly své výdaje s vědomím toho, že ačkoliv své dluhy nikdy nedokáží splatit, nehrozí jim i díky obrovskému kulturnímu přesahu likvidace. Tato víra měla své opodstatnění, což potvrzuje i Les Hannah (1999), který poukázal na skutečnost, že ze 100 největších firem existujících v roce 1912 přežilo 20. století jen 51. Naopak drtivá

většina fotbalových klubů různými způsoby překonala všechny krize. Jedním z těchto způsobů byl takzvaný „phoenixing“. Ten spočívá v tom, že jakmile dluhy fotbalového klubu přesáhly únosnou mez, byla společnost vlastníci fotbalový klub ponechána na pospas likvidátorům a klub byl převeden na nového vlastníka.

Obecně je možné říci, že finanční kontroly mají ve fotbale dva základní důvody. Tím prvním je skutečnost, že většina klubů dlouhodobě vykazuje ztrátu. Druhým důvodem je snaha zastavit nekontrolované utrácení fotbalových klubů (Maguire, 2022). Někteří odborníci (Crouch, 2021) zastávají názor, že cestou k vyřešení těchto problémů je regulování výdajů sportovních klubů, pro což se ostatně rozhodly i autority v jiných sportech (NFL, 2023; F1, 2023).

Asi nejčastější regulací zaměřenou na výdaje jsou platové stropy. Ty se dělí na tzv. tvrdé platové stropy a měkké platové stropy (hard cap a soft cap). Tvrdé platové stropy jasně určují maximální částku, kterou může klub vynaložit na mzdy. V USA je v některých případech stanovena i spodní hranice (tzv. Salary Collar), která stanovuje, že nevynaloží-li klub dostatečnou částku na mzdy, jsou výdaje klubu daněny a výnosy z daně jsou distribuovány jiným klubům. Důvodem je uzavřenost soutěží v USA, což by mohlo vést k tomu, že budou kluby šetřit na sportovní kvalitě s vědomím toho, že stejně nemůžou sestoupit (Maguire, 2022). Zajímavý způsob platových stropů využívá fotbalová soutěž Major League Soccer, která z nákladů na mzdy odebírá mzdy mladých odchovanců. Zároveň klubům umožňuje registrovat 3 hráče, jejichž smlouvy se do platového stropu nepočítají (Sachania, 2019). V Evropě by ale takový princip neměl zvláštní význam. V evropském fotbale je obecně využívána spíše „měkká“ varianta. V jejím provedení je maximální částka vydaná na mzdy určena procentem klubových příjmů. Například v EFL League One se jedná o 60 %, v EFL League Two se jedná o 50 % (EFL, 2023). Výhodou této varianty je, že kluby mají větší šanci minimalizovat ztráty. Zásadní nevýhodou je vznik obrovských rozdílů v podmínkách pro jednotlivé kluby. Menší kluby s výrazně nižšími příjmy nikdy nebudou moci reálně konkurovat velkým značkám jako je Manchester United nebo Real Madrid. Podle Szymanskiho a Kupera (2022) se snaží tyto pravidla prosazovat zejména UEFA ve prospěch velkých klubů, jejichž cílem je zakonzervovat současný stav fotbalu. Jediným způsobem, jak by se menší kluby mohly při fungování těchto pravidel dostat mezi ty největší, by byla série pozitivních šoků nebo schopnost najít úplně nový zdroj příjmů. Mezi další

následky platových stropů jsou větší zisky pro majitele klubů a nižší platy hráčů. To by následně mohlo vést k odlivu hráčů do soutěží, které platové stropy neaplikují.

Dalším způsobem, jak regulovat výdaje fotbalových klubů jsou tzv. Breakeven Models (Maguire, 2022). Mezi ně patří zejména UEFA Financial Fair Play (UEFA, 2023) a Profitability and Sustainability rules aplikované v EFL Championship (EFL, 2023). Tento model restrikcí je založen na maximální povolené ztrátě za určité období, přičemž je zásadní rozlišovat účetní náklady a náklady z pohledu FFP. V případě UEFA FFP jsou totiž definovány tzv. „good areas“. Náklady v těchto oblastech se pro potřeby FFP nulují. Jedná se například o:

- Investice do infrastruktury
- Rozvoj ženského fotbalu
- Akademie
- Podpora místní komunity, apod.
- Depreciace
- Amortizace nehmotného majetku kromě hráčských smluv
- Úroky z půjček na rozvoj infrastruktury

V případě porušení finančních pravidel mají řídicí orgány různé způsoby sankcionování. Jedná se například o mzdové limity, odečet bodů, vyloučení ze soutěže nebo limity na soupisku (UEFA, 2023).

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

Regulace se ale nemusí týkat jen výdajů. Řídicí orgány mohou regulovat například i vlastnickou strukturu jako je tomu v případě německého pravidla 50+1 (blíže popsáno v praktické části). Stejně tak mohou licenčními řády a dalšími předpisy regulovat, jaké kluby mají nárok nastupovat v různých soutěžích. Právě tento druh regulací může mít

zásadní vliv na podobu českého fotbalu. Přísnost podmínek pro postup do nejvyšší soutěže totiž dramaticky ovlivňuje rozpočty fotbalových klubů.

2.3.1 Argumenty proti regulacím

Podobně jako v běžné ekonomii, i fotbalové odvětví má řadu odborníků, kteří dávají přednost volnému trhu, jenž se sám reguluje a není ovlivňován jakýmkoliv autoritami. Největší ambicí regulovat fotbalový trh má UEFA, která své jednání odůvodňuje snahou zabránit klubům, aby utrácely nad své možnosti a ohrožovaly tím svoji existenci, která se pojí s velkým kulturním dědictvím. Často se skloňují zejména vysoké ztráty vznikající v důsledku extrémně vysokých přestupových částek zaplacených za největší hvězdy. Podle Szymanskiho a Kuperse (2022) ale tyto kluby finančně ohroženy nejsou. Například Manchester United sice v posledních letech zaznamenal vysoké ztráty spojené s nepovedenými nákupy, jedná se ale o tak velkou značku, že o jeho finanční stabilitě v podstatě nemůže být pochyb. Může se stát, že bankrot potká řadu vlastníků fotbalových klubů. Kluby jako takové ale ohroženy nejsou. Zcela klíčové je navíc vnímat strukturu zadlužení fotbalových klubů, neboť věřiteli velkých částí těchto dluhů jsou často samotní majitelé klubů.

Druhá teorie vychází z ekonomických zkušeností s komunistickými režimy. Právě v komunistických zemích podniky vykazovaly ztrátu i z toho důvodu, že zkrátka mohly, protože stát vždy potřebné finance dodal. Podobné je to u fotbalových klubů. I v jejich případě se totiž vždy najde někdo, kdo jejich dluhy splatí. Autor práce ale připomíná, že Szymanski a Kupers nahlíží na situaci z pohledu anglických klubů, kteří mají zpravidla alespoň menší skupinu velmi loajálních fanoušků, kteří svůj klub nikdy nenechají zaniknout. V České republice na podobný scénář nemůžeme spoléhat.

Častým argumentem proti jakýmkoliv regulacím je skutečnost, že téměř jakékoliv předpisy lze obejít. Pokud budou například regulace založené na breakeven modelu (tzn. náklady nesmí přesahovat předem stanovenou ztrátu), bude velmi pravděpodobně docházet ke dvěma jevům: umělému navyšování příjmů a umělému snižování nákladů. V případě umělého navyšování příjmů je nejjednodušší cestou práce se sponzorskými kontrakty. Za normálních okolností chce partner platit co nejnižší částku, zatímco klub chce prodat svou nabídku sponzorům co nejdražší s tím, že obě strany nakonec najdou (nebo nenajdou) cestu ke kompromisu. Pokud je ale potenciální partner navázán na majitele klubu, může dojít k uměle vysokým cenám, které za sponzoring partner zaplatí.

K vyrovnání mezi partnerem a majitelem klubu nakonec dojde prostřednictvím jiných cest, přičemž se často jedná o vyrovnání zcela mimo fotbalové odvětví. Dochází tedy k tomu, že peníze do klubu fakticky investoval majitel, a to navzdory skutečnosti, že pokud by stejné prostředky investoval do klubu přímo, z hlediska regulací by taková investice neměla význam.

Dalším způsobem, jak uměle navyšovat příjmy, jsou přestupy zahrnující výměnu hráčů. Pokud se 2 kluby dohodnou, že předmětem přestupu bude výměna hráčů, můžou se rovněž shodnout na tom, že hráči s hodnotou 10 milionů, mají v rámci přestupu hodnotu 30 milionů. V takovém případě kluby vymění hráče a zaznamenají zisk 20 milionů. V takovou chvíli logicky rostou i náklady. Ty se ale rovnoměrně rozdělují v rámci amortizace do příštích let dle délky kontraktu, což umožňuje v daném přestupovém období utrácet více (Maguire, 2022).

Opačnou cestou je umělé snižování nákladů. Nejvýraznější způsob využívají kluby, jejichž majitel vlastní vícero klubů v rámci tzv. Multi Club Ownership. Vlastní-li majitel několik klubů v různých regionech, může využívat toho, že ne všechny regiony spadají pod pravidla UEFA (Maguire, 2022). Pokud by například stejný subjekt vlastnil klub v České republice a v Indonésii, mohl by český klub leckteré náklady (akademie, personální oddělení, IT, mzdy manažerů, apod.) účtovat klubu v Indonésii. Daleko známější je ovšem příklad Manchesteru City. Ten je součástí holdingu City Football Group Limited, jehož majoritním vlastníkem je Abu Dhabi United Group vlastněná Sheikhem Mansourem – tedy stejným vlastníkem jako Manchester City (Abu Dhabi United Group, 2023). City Football Group Limited zastřešuje celkem 10 klubů a jedním z nich je australský klub Melbourne City FC (City Football Group, 2023). Právě klub z Melbourne prodal záložníka Aarona Mooye do Manchesteru City za rovných 0 liber. Mooy za anglický velkoklub logicky nikdy nenastoupil. Nejprve byl poslán na hostování a následně byl prodán za 10 milionů liber. Manchester City tak z hlediska účetnictví vykázal čistý zisk 10 milionů (Howcroft, 2017 – Guardian).

Proti regulacím existují i další argumenty. Konkrétně UEFA Financial Fair Play kritizuje Franck (2014), který uvedl 3 hlavní obavy spojené se zavedením FFP:

- Nevyužití potenciálních příjmů z mimo fotbalového prostředí.
- Omezení konkurence na trhu s hráči, aniž by opravdu došlo k vyrovnání soutěží.
- Zamrazení současné hierarchie nejbohatších klubů.

S těmito obavami souzní názory Szymanskiho a Peeterse (2014). Kluby jako Real Madrid nebo Manchester City mohou své výdaje na přestupy vždy kompenzovat prodejem jiných hvězd. Pokud by se ale jiný klub chtěl dostat na úroveň těchto gigantů, nebude mu to kvůli maximální povolené ztrátě umožněno. Belgický právník Jean-Louse Dupont (2014) dále upozorňuje, že UEFA FFP má další negativní efekty:

- Omezení investic.
- Snížení počtu přestupů, což povede k menšímu počtu hráčů pod profesionální smlouvou.
- Snížení hráčských mezd.
- Snížení příjmů fotbalových klubů.

Omezení investic trápí i Szymanskeho a Kuperse (2022), kteří se obávají toho, že výsledkem regulací nebude výdělečnost klubů, ale naopak vytvoření možnosti pro majitele vytahovat finance z fotbalového odvětví. Dupont (2014) dále upozorňuje, že UEFA FFP je nejen neekonomické, ale i ilegální. Toho se obává i Sachania (2019). Proti regulaci mezd totiž mohou výrazně bojovat anti-trustové úřady. Podobný problém řešily i americké soutěže, které situaci vyřešily skrze připuštění zástupců hráčů ke smlouvání o výši platových stropů.

2.3.2 Argumenty pro regulace

V ekonomii existuje řada škol, které jsou přesvědčené, že autoregulace trhu není dostačující a že je v určitých případech potřeba trh regulovat, či jinak intervenovat, aby se trh dostal na své optimum (Kraft, Kocourek a Bednářová, 2011). Ve fotbale tomu není jinak. Řídící orgány některých profesionálních soutěží dospěly k názoru, že se fotbalový průmysl vymkl kontrole a ve svém důsledku sám sobě škodí. Nejčastěji skloňovaným problémem je výrazně větší důraz na sportovní výsledky, který výrazně zastiňuje finanční potřeby jednotlivých klubů (Maguire, 2023).

Hovořit o konkrétních výhodách spojených s regulacemi je složité, neboť se stále jedná o poměrně mladou problematiku. Času, který uplynul od zavedení regulací, dosud nebylo tolik, abychom mohli spolehlivě označit výhody těchto opatření. V následujících odstavcích proto budou zmiňovány zejména cíle a tvrzení autorů těchto intervencí.

Podle Crouchové (2021) je největším argumentem pro zavedení regulací podoba současného fotbalu, jehož nekoncepčnost vede k destabilizaci klubových financí. Obecně je možné konstatovat, že angličtí sportovní ekonomové mají k regulacím

příznivější vztah. Maguire (2022) dodává, že anglická fotbalová pyramida nemůže bez intervencí dlouhodobě přežít, a to zejména kvůli změnám způsobeným globalizací. Kvůli globalizačním trendům totiž dochází k přílivu zahraničního kapitálu, který se koncentruje zejména v nejvyšší soutěži, což vytváří propastný rozdíl mezi jednotlivými ligami. Tuto propast mohou jednotlivé kluby překonat buď dílem krátkodobého pozitivního výkyvu sportovní formy, nebo hazardováním se svou finanční stabilitou. Takový přístup zvolilo například Derby County, které investovalo do sportovních kvalit výrazně více finančních prostředků, než kolik si mohlo dovolit. Výsledkem byla insolvence a hrozba likvidace, kterou insolvenční správci a noví majitelé odvrátili na poslední chvíli (Karel, 2022).

Podle UEFA (2019) by měly vést regulace k tomu, aby byly kluby nucené více kontrolovat své náklady, a to minimálně do té míry, do které jsou schopni plnit své závazky. Regulace mají zároveň vést kluby k větší transparentnosti při zacházení se svými finančními prostředky. Otázkou ovšem zůstává, jak by měly takové regulace vypadat. Jak je zřejmé z předchozí kapitoly, dosavadní pokusy ovlivňovat fotbalový trh příliš úspěšné nebyly. Podle Crouchové (2021) by měly finanční regulace brát v potaz 5 základních faktorů:

- Zajištění dlouhodobé finanční stability.
- Zabránění monopolizace soutěží.
- Mezinárodní konkurenceschopnost.
- Minimalizace zatížení klubů a nákladů spojené s dohledem nad regulacemi.
- Kompatibilita s ostatními regulacemi.

Pro český fotbal je důležitý zejména bod 3, neboť mezinárodní konkurenceschopnost není pro český fotbal pouze otázkou prestiže, nýbrž cestou k výraznému nárůstu příjmů.

V rámci tohoto tématu je rovněž nutné vyjádřit se k tvrzení Szymanskiho (2012), který se domnívá, že snaha zabránit majitelům fotbalových klubů v investování do fotbalu, vede k odlivu finančních prostředků z tzv. externího prostředí. Franck (2014) se proti tomuto tvrzení vymezuje a dodává, že FFP stimuluje kluby k lepšímu ekonomickému řízení, což dokáže zmíněné „externí finance“ nahradit. Podle Francka (2014) se budou muset majitelé klubů zabývat všeobecným rozvojem klubové infrastruktury, z čehož bude v dlouhodobém horizontu generován dodatečný příjem.

2.3.3 Existující regulace

V předchozích odstavcích byly popsány argumenty a principy týkající se regulování fotbalu, a to zejména v jeho ekonomické rovině. Pro lepší vykreslení, jak vlastně konkrétní regulace fungují, budou v této podkapitole popsány 2 existující pravidla fungující na národní, respektive ligové úrovni.

Profitability and Sustainability rules

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

Salary Cost Management Protocol

Pro League One a League Two (třetí a čtvrtou nejvyšší soutěž) fungují jiná pravidla. Ty budou pro doplnění kontextu a ilustraci jiných variant FFP popsány v následujících řádcích. SCMP funguje na základě výdajů klubu ve vztahu k celkovému obratu. V League One smí kluby vydávat na mzdy maximálně 60 % jejich celkového obratu. Ve Sky Bet League Two je tímto limitem dokonce jen 55 % (Financial Fair Play, 2021). Omezení jsou přepočítávána jen na procenta a nejsou zmiňovány žádné konkrétní částky. Je tedy zřejmé, že čím větší je obrat každého klubu, tím více může daný klub utrácet za mzdy. Specifikum SCMP spočívá v tom, že na rozdíl od jiných FFP nekontroluje účetnictví jednou ročně, ale naopak průběžně po dobu celé sezony. Kluby mají za povinnost informovat English Football League o svých výdajích na mzdy i o obratu. Obojí je do jisté míry variabilní. Mzdy mohou například růst v závislosti na bonusech, nebo přestupech v průběhu sezony. U hráčů, kteří působí v daných klubech na hostování, se pak poplatky za hostování liší v závislosti na počtu startů v daném měsíci (EFL, 2021). Naopak obrat může být pozitivně ovlivněn, pokud se klubu daří. Dobrá sportovní forma se logicky odráží na příjmech z merchandisingu nebo ze vstupného. Obrovským bonusem může být i cesta v jednom z tradičních pohárů, ve kterém se menší kluby mohou utkat s prvoligovými týmy. Takové zápasy jsou nejen divácky atraktivní, ale zároveň bývají středem pozornosti televizních stanic, což opět přináší do klubové kasy značné příjmy z vysílacích práv (Lawson, 2016). Pro správné pochopení pravidla je nezbytné definovat pojem obrat. V rámci problematiky SCMP jsou rozeznávány tyto příjmové položky rozpočtu:

- Příjmy ze zápasových dnů
- Příjem z reklamy
- Příjmy z vysílacích práv
- Příjmy z prodeje hráčů
- Dary od majitele

Jako mzdy jsou pak chápány všechny hráčské mzdy, přičemž je možné odečíst hráče, kteří odešli do jiného klubu na hostování. Zároveň není nutné do celkových mezd započítávat profesionální smlouvy hráčů ve věku 20 let a méně (EFL, 2021). Do poměrně složité situace se dostávají kluby po sestupu. SCMP totiž nepočítá s žádným moratoriem, nebo obdobím během kterého by se klub mohl podmínkám přizpůsobit. Jediným zvýhodněním je tak možnost vyloučit z modelu smlouvy hráčů, které byly podepsány před říjnem sestupové sezóny a jsou delší než 3 roky (Financial Fair Play,

2021). Skutečnost, že se nejedná o retrospektivní model, umožňuje English Football League vykonávat určitá preventivní opatření. Například přestupové embargo může být na klub uvaleno ještě dříve, než klub pravidla SCMP poruší. Stačí například, aby procentuální podíl mezd na celkovém obratu v průběžných reportech rostl a významně se blížil 60 %, respektive 55 % hranici (EFL, 2021).

3 Cíle a úkoly práce

Hlavním cílem práce je identifikace silných a slabých stránek v regulování českého profesionálního fotbalu, přičemž hodnoceno bude zejména faktické hledisko zkoumaných dokumentů. Prívlastek „faktický“ je velmi důležitý, neboť hodnotit kvality českých regulací a řádů z hlediska právníkové terminologie autorovi práce nepřísluší. Záměrně se autor práce rozhodl nezvolit za cíl navržení změn. Může se totiž velmi snadno stát, že český fotbal funguje v této oblasti na svém maximu.

Dílním cílem práce je vytvoření uceleného souboru informací zabývajících se ekonomickými souvislostmi v profesionálním fotbale v kontextu regulací. Komplexní vysvětlení zmíněné problematiky je zcela zásadní pro pochopení praktické části. Bez rozboru fotbalové ekonomické reality není možné zkoumat ani její regulování. Detailně jsou v rámci uceleného souboru popsány i konkrétní regulace v profesionálním sportu. Uvedení těchto regulací v rámci jednoho textu umožňuje lépe uchopit danou problematiku a vnímat intervence do tržního mechanismu ve sportovním prostředí v celkovém kontextu.

Opomenut by neměl být ani přínos pro akademické prostředí v České republice. Tématu fotbalové ekonomie se v minulosti nejvíce věnoval Šíma (2019). Větší množství podobných publikací ale v současnosti není, což je patrné i ze seznamu zdrojů, jež je z drtivé většiny tvořen publikacemi zahraničních autorů. Jsem přesvědčený o tom, že s ohledem na vedení diplomové práce právě docentem Šíma může být vytvořena práce, která bude vést ke zvýšení povědomí o problematice fotbalové ekonomie a jejího regulování.

Pro dosažení výše zmíněných cílů jsou zvoleny následující dílní úkoly:

Dílní úkoly byly předběžně stanoveny následovně:

1. Analýza odborné literatury
2. Analýza dostupných zdrojů
3. Stanovení cíle práce
4. Analýza přínosu práce
5. Stanovení metod
6. Vytvoření struktury práce
7. Strukturalizace praktické části
8. Strukturalizace teoretické části

9. Rešerše témat v teoretické části
10. Analýza zdrojů jednotlivých kapitol teoretické části
11. Zpracování teoretické části
12. Výběr licenčních řádů, které budou podrobeny analýze.
13. Analýza vybraných licenčních řádů.
14. Analýza Fan Led Governance Review
15. Komparace analyzovaných dokumentů.
16. Výběr odborníků, kteří mohou výklad doplnit.
17. Identifikace vhodných prvků, které mohou být aplikovány do českého prostředí.
18. Vytvoření doporučení pro stakeholdery.

4 Metodika práce

Hlavními metodami výzkumu jsou deskriptivní analýza, komparace a hloubkové interview. Dříve než budou tyto metody blíže popsány, je třeba jasně definovat výzkumný soubor.

Ačkoliv součástí profesionálního fotbalu v České republice jsou například i fotbalové reprezentace, hlavními zkoumanými objekty budou fotbalové kluby, svazy, asociace a řídicí orgány jednotlivých profesionálních soutěží. Právě z fotbalových klubů se totiž generují hráči pro reprezentační výběry. Zkoumána bude zejména činnost řídicích orgánů, kterými jsou v současnosti LFA a FAČR. Právě tyto dva subjekty mají v tuto chvíli největší rozhodovací pravomoci nad fungováním českého fotbalu, přičemž v kontextu regulací má přeci jen navrch FAČR, která je hlavním komunikačním partnerem pro UEFA, jejíž licenční standardy musí být v rámci procesu licenčních řízení dodržovány. Výzkum se ale pochopitelně dotkne i fungování jednotlivých klubů, protože jsou to právě kluby, jimž má systém regulací pomáhat. Zároveň činnost klubů může napovědět, jakým směrem by měly zmíněné řídicí orgány zaměřit svou pozornost.

Podle Wrighta a Noa (1996) je hlavním cílem deskriptivní analýzy identifikace přesných dat o předem určených subjektech v rámci konkrétní problematiky. Jednou z hlavních výhod metody pro tuto diplomovou práci je možnost využít veřejně dostupná data v podobě oficiálních dokumentů a pochopit, jakým způsobem existující řády fungují. Analýza jednotlivých licenčních řádů vytvoří dostatečný soubor dat, aby mohly být identifikovány případné nedostatky.

Pro dosažení cíle budou analyzovány primární i sekundární zdroje. Z primárních zdrojů je možné zmínit několikrát omílané licenční řády, u nichž bude kladen důraz zejména na jejich strukturu a konkrétní kritéria, která musí žadatelé splnit, aby mohli v daných soutěžích působit. Dalším krokem bude komparace analyzovaných dokumentů. Pro relevanci této práce je zcela zásadní správný výběr komparovaných řádů. Za prvé by měl vzorek obsáhnout různé kvality soutěží, za druhé by ale neměl ztrácet schopnost porovnatelnosti s českým fotbalem. Z toho důvodu byly k analýze a následné komparaci vybrány licenční řády Nizozemska, Polska a Německa.

Nizozemský fotbal dosahuje dlouhodobě velmi dobrých výsledků na mezinárodním poli. Pokud vezmeme v potaz velikost země a počet obyvatel, lze hovořit o výsledcích vynikajících. Nabízelo se proto blíže se zaměřit na způsob, jakým řídicí orgány

přístupují k fungování nizozemského fotbalu. Zjednodušeně by se dalo říci, že nizozemský fotbal byl vybrán jakožto případná předloha a inspirace pro český fotbal.

Zmíněnou relevantnost má nabídnout zejména analýza polských oficiálních dokumentů. Kromě geografické a kulturní podobnosti lze hovořit o tom, že ani jedna země nedosahuje v evropské konkurenci zářných výsledků. Polský licenční řád navíc oproti ostatním vyniká svou téměř dvojnásobnou délkou.

Německý fotbal je naopak na míle daleko od toho českého a realisticky až na výjimečné výkyvy bude mít proti českému napřed. Právě proto by ale německý fotbal mohl českému ukázat cestu. Zároveň tím bude splněn požadavek na dostatečnou diverzitu mezi porovnávanými objekty.

Mezi využitelná sekundární data řadíme i akademické práce, komentáře expertů na téma problematiky sportu, ekonomie a udržitelného financování.

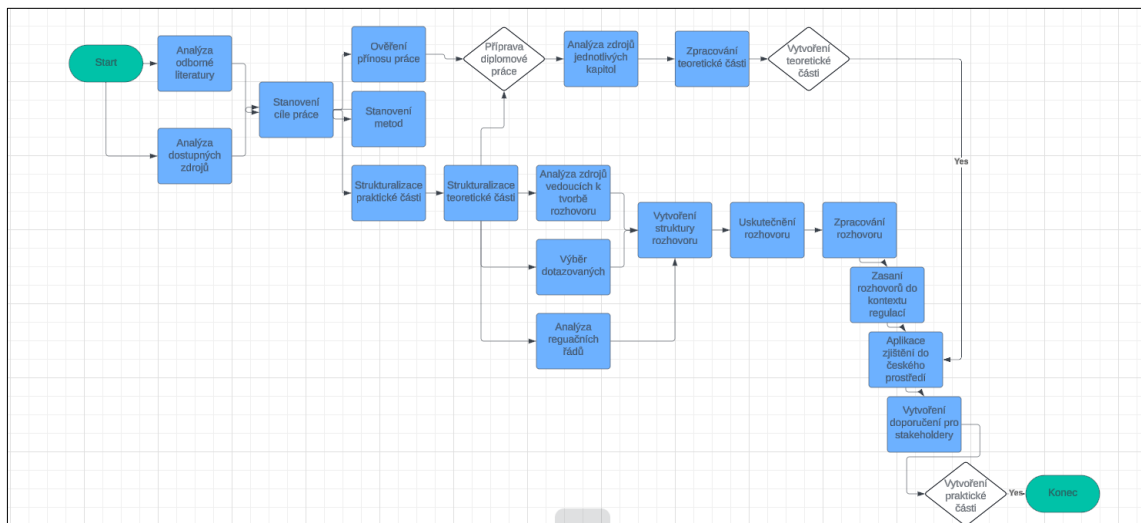
Druhým způsobem, jak identifikovat legitimní doporučení pro zlepšení českých regulací, jsou rozhovory s odborníky. V tomto případě by se mělo jednat o rozhovory polostrukturované. Tento typ rozhovorů byl zvolen zejména proto, že odborníci jsou z různých sfér profesionálního fotbalu a jeden strukturovaný rozhovor pro všechny by neměl šanci uplatnit potenciál toho, co vše můžou zmínění odborníci výzkumu nabídnout. Naopak při použití nestrukturovaného rozhovoru by hrozilo, že se diskuse stočí příliš daleko od problémů, které jsou řešitelné regulacemi. Rozhovory byly provedeny s Kamilem Veselým, marketingovým ředitelem AC Sparta Praha, členem představenstva SK Sigma Olomouc a bývalým reprezentantem Davidem Rozehnalem a trenérem reprezentace do 17 let Jiřím Žilákem.

Přístup k výzkumu byl částečně inspirován Crouch (2021), která v rámci Fan Led Review of Football Governance vyzpovídala zástupce klubů a jejich výsledky skloubila s odbornými analýzami. Crouch svůj výzkum doplnila o dotazníky fanoušků, což ale mohlo být ovlivněno jejími politickými ambicemi. A právě Fan Led Review of Football Governance je dokument, který bude hrát v rámci praktické části klíčovou roli. Právě jeho radikalita v otázce regulací sportu může fungovat jako skvělý kontrast pro analyzované řády, které můžou být do jisté míry ovlivněny konzervativností fotbalového prostředí.

Pro dosažení cíle je třeba provést řadu úkonů, a to nejen kvalitně, ale i ve správném pořadí. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl v rámci příprav využít nástroje projektového

řízení: WBS analýzu a síťový diagram. Zmíněné nástroje mají za úkol zajistit hladký průběh získávání a zpracování dat, které následně povede ke splnění všech stanovených cílů.

Hlavní přínos WBS analýzy pro tento výzkum spočívá v rozdělení úkolů na jednotlivé podskupiny, což vytvoří dostatečný přehled k tomu, aby nebyly některé klíčové kroky opomenuty. Síťový diagram má naopak za úkol stanovit závislost dílčích úkolů, díky čemuž může být stanoveno pořadí jednotlivých úkonů.



Graf 1 - Síťový diagram

5 Praktická část

5.1 Obecná ustanovení

Poskytovatelem licence pro české kluby je Fotbalová asociace České republiky, která ovšem může delegovat klubový licenční systém na LFA, byť partnerem pro UEFA odpovědným za řádný provoz klubového licenčního systému v každém případě zůstává právě FAČR, která musí být každoročně certifikována podle UEFA Club Licensing Quality Standard. Rozhodovací proces funguje v ČR na základě dvou instancí, přičemž prvoinstančním orgánem je Licenční komise a odvolacím orgánem je Licenční tribunál. Tento způsob fungování lze považovat za normu, neboť stejný systém funguje v Německu, Polsku i Nizozemsku. Jedinou odchylkou v rámci komparovaných dokumentů je návrh Tracy Crouch (2021) pro anglický fotbal. Jeho předmětem je vytvoření nového nezávislého regulátora (dále IREF), jehož existence by měla fungovat na principu statutárního orgánu, jež by měl za cíl zajištění finanční udržitelnosti, kompetitivnosti a kontinuální zlepšování všech aspektů fotbalu, přičemž důraz je kladen mimo jiné na inkluzi, diverzitu a další aspekty sociálního života. V porovnání se všemi ostatními dokumenty je zřejmé volání po kompletní restrukturalizaci organizace národního fotbalu. Ačkoliv se v některých ohledech můžou zdát zmíněné návrhy příliš radikální, Crouch (2021) varuje před neřešenými strukturálními problémy, které nadále nelze ignorovat. Právě kontrast mezi Fan Led Governance Review a fungujícími licenčními řády bude v této práci demonstrovat rozdíl mezi současným fungováním českého i evropského fotbalu a možnými variantami, jak postupovat do budoucna.

Co se zásadním způsobem měnit nebude, je žádání o poskytnutí licence. Žadatel o licenci (klub) má povinnost dodat poskytovateli licence (u nás FAČR) všechny potřebné informace, které obsahují zejména sportovní, infrastrukturní, personální, administrativní, právní a finanční informace. Ani v tomto případě český licenční řád nijak nevybočuje z evropských normálů a shoduje se se všemi komparovanými licenčními řády.

Jak bylo zmíněno v metodice práce, český licenční řád bude porovnáván s německým, nizozemským a polským, přičemž právě polský licenční řád jako jediný vyniká svým rozsahem, který je oproti ostatním zhruba trojnásobný. Jednou z příčin je skutečnost, že PZPN klade důraz i na detaily. Specifikuje například, že žadatel o licenci musí disponovat klubovým logem, což se může zdát jako zbytečná informace, neboť si lze

jen těžko představit, že by některý z klubů chtěl dobrovolně fungovat bez loga. Zahrnutý jsou ale i podstatně zajímavější podrobnosti, mezi které patří zákaz změny názvu klubů, který by z názvu odebral jeho historický odkaz. Je přitom zřejmé, že historie a tradice klubů přispívají k marketingové hodnotě soutěže. I Veselý (2024) souhlasí, že tradice má pro kluby velkou hodnotu. Zároveň ale existují okamžiky, kdy přílišné lpění na tradicích může brzdit přirozený rozvoj klubu. Vždy proto podle něj záleží na konkrétní situaci. Tento názor sdílí i Crouch (2021), která volá po vytvoření měřítek pro ochranu klubového odkazu a ve svých doporučeních jde tak daleko, že navrhuje zavedení povinnosti pro každý klub vytvořit speciální akcii (tzv. Zlatou akcii), kterou bude vlastnit komunitní fanouškovská skupina, jež by tím získala rozhodovací pravomoci v klíčových otázkách. Mezi takové se řadí například prodej stadionu, změna klubového loga, změna názvu klubu nebo barvy domácích dresů. Ačkoliv se takový model zdá hodně divoký, v praxi už funguje. Jako první tuto akcii zavedl prvoligový Brentford (2024), který tuto výsadu svěřil fanouškovskému sdružení Bees United.

Obava z rostoucí komercializace sportu je zjevná. Crouch (2021) dále navrhuje, aby byla řídicím orgánem stanovena minimální hranice angažovanosti fanoušků napříč všemi licencovanými kluby při zachování realističnosti požadavků. Kluby by měly zvážit různé strategie včetně diskusních fór, strukturovaného dialogu, tzv. „shadow boards“ nebo angažování fanoušky zvoleného ředitele. Právě shadow board, neboli stínové představenstvo doporučuje dokument jako nejlepší možnou strategii. Zvolení stínového představenstva by mělo být uskutečněno nezávisle na klubu a zvolení zástupci by měli být vybráni z různých fanouškovských vrstev. Stínového představenstva by se týkaly i právní závazky v souvislosti s mlčenlivostí, aby mohlo dojít k opravdovému dialogu. Odpůrcem takového kroku je Veselý (2024), který se domnívá, že o strategických záležitostech klubu by měli rozhodovat erudovaní odborníci, kteří dokáží před rozhodnutím správně analyzovat všechny potřebné souvislosti. Zároveň se obává, že u fanoušků často rozhodují emoce.

V Česku aplikovaný Klubový licenční řád z roku 2024 se skládá ze 4 částí, a to z obecného ustanovení, popisu klubových licencí, monitoringu klubů UEFA a závěrečných ustanovení. Z hlediska této práce je klíčová část druhá popisující kritéria pro udělení jednotlivých licencí, přičemž FAČR rozhoduje o udělení tří druhů: GOLD, SILVER a BRONZE. Licence GOLD opravňuje kluby nastupovat v Evropských pohárech, licence SILVER je podmínkou pro účast ve Fortuna lize a licence BRONZE

je minimálním požadavkem pro účast ve Fortuna národní lize. Uvedené dělení je do jisté míry specifické pro české soutěže. Německý i polský licenční řád například dělí kritéria dle důležitosti na 3 typy: A, B a C. Zatímco kritéria A či B jsou obligatorní, kritéria typu C jsou definována jako doporučení, za jejichž nesplnění nejsou kluby postihovány. Jejich podstata tkví ve skutečnosti, že se mohou v budoucnu stát povinnými kritérii. Kluby tak dostávají časový prostor pro přípravu na nové licenční podmínky.

A co je vlastně účelem klubového licenčního řádu? KLPF jako své cíle uvádí následující:

- a) Dále podporovat a neustále zlepšovat úroveň všech aspektů fotbalu v Evropě, a i nadále upřednostňovat trénink a péči o mladé hráče v každém klubu;
- b) Podporovat účast ve fotbale a přispívat k rozvoji ženského fotbalu;
- c) Zajistit, aby kluby měly odpovídající úroveň řízení a organizace;
- d) Přizpůsobovat sportovní infrastrukturu klubů, aby měli hráči, diváci a zástupci médií k dispozici vhodná, dobře vybavená a bezpečná zařízení;
- e) Chránit integritu a bezproblémové fungování klubových soutěží UEFA, FAČR, resp. LFA;
- f) Chránit identitu, historii a odkaz každého klubu;
- g) Podporovat spolupráci mezi poskytovateli licence a kluby a umožňovat rozvoj srovnávání klubů dle finančních, sportovních a právních kritérií, kritérií společenské odpovědnosti ve fotbale, jakož i personálních a administrativních kritérií a kritérií spjatých s infrastrukturou, a to v rámci celé Evropy;
- h) Přijmout hodnoty společenské odpovědnosti ve fotbale;
- i) Podporovat zdravé vztahy mezi kluby a fanoušky a zlepšovat dostupnost fotbalu.

Ve zmíněných cílech je citelně znát rétorika UEFA, která klade značný důraz na rozvoj různých aspektů fotbalu. I z toho důvodu je drtivá většina licenčních řádů velmi podobná. Liší se zejména německý licenční řád, který se ve svém rámci vůbec nezabývá filozofií ani cíli. Při pohledu na český licenční řád je však patrné, že při stanovování cílů kladli jeho tvůrci větší důraz na racionalitu v oblasti klubových financí. Cílem je zejména:

- a) Zlepšovat hospodářskou a finanční udržitelnost klubů, zvyšovat jejich transparentnost a důvěryhodnost;

- b) Klást důraz na nezbytnost ochrany věřitelů;
- c) Podporovat lepší řízení nákladů;
- d) Podporovat kluby v tom, aby zvládly fungovat na základě svých vlastních výnosů;
- e) Podporovat zodpovědné vynakládání peněžních prostředků v zájmu fotbalu z dlouhodobého hlediska;
- f) Chránit životaschopnost a udržitelnost klubového fotbalu z dlouhodobého hlediska

Tyto body ostatní licenční řády neřeší. Kritici českého prostředí by mohli lehko namítat, že pojmenování ekonomicky udržitelných cílů je spíše negativním znakem, protože kluby by se o finanční udržitelnost měly zajímat sami. Pravdou ale zůstává, že prioritizace sportovních cílů před finančně udržitelným vedením fotbalových klubů je v akademickém prostředí jedním z nejdiskutovanějších témat. Fan Led Governance Review považuje finanční cíle za jedny z nejdůležitějších a povinnost posuzovat, reportovat a reagovat na finanční zdraví fotbalu definuje jako jednu z hlavních součástí agendy IREF.

5.2 Sportovní kritéria

Sportovní kritéria se na první pohled můžou zdát jako nejzajímavější oblast regulací a řádů. Pravdou ale zůstává, že ve většině případů je tato kapitola omezena na výčet pozic, které musí být v klubu obsazeny. Druhou částí je pak přístup k akademiím a výchově hráčů. Razantní regulace, které by například stanovovaly minimální počet mladých hráčů v týmu, počet domácích hráčů, maximální počet hráčů na hostování, apod. zatím existují jen v teoretické rovině.

Začněme kritérii zaměřenými na mládežnický fotbal. Český, polský i nizozemský licenční řád od klubů vyžaduje vypracování programu pro rozvoj mládeže. Pro tento program pak definují konkrétní témata, kterými se musí zabývat. Ač jsou témata formulována s lehkými odlišnostmi, jedná se ve své podstatě o následující:

- a) cíle a filozofie rozvoje mládeže;
- b) organizace mládežnického oddílu;
- c) zaměstnanců s uvedením minimální požadované kvalifikace;
- d) infrastruktura dostupná pro mládežnické týmy;

- e) finanční zdroje (dostupný rozpočet, příspěvky žadatele, hráčů nebo místních komunit);
- f) fotbalové tréninkové programy (herní, technické, taktické a fyzické dovednosti) pro každou věkovou skupinu;
- g) Vzdělávací program "Zásady fotbalu";
- h) vzdělávací program zaměřený na boj proti dopingu ve sportu založený na výchově k integritě;
- i) lékařskou pomoc hráčům mládeže;
- j) proces analýzy a shromažďování zpětné vazby za účelem ověření výkonnosti a dosažení cílů;
- k) doba trvání programu (minimálně 3 (tři) roky, maximálně 7 (sedm) let);
- l) přednáška z politiky žadatele proti rasismu a diskriminaci.

Odlišnosti mezi zmíněnými licenčními řády nastávají až v otázce, kolik mládežnických týmů mají jednotlivé kluby za povinnost zřídit. Ve všech případech je ale tento počet tak nízký, že je v realitě zcela irelevantní. V České republice mají například kluby povinnost zajistit fungování nejméně dvou mládežnických týmů s hráči ve věkovém rozmezí od 15 do 21 let, nejméně dva mládežnické týmy ve věku od 10 do 14 let a nejméně jeden mládežnický tým s hráči do 10 let. Celkem je tedy po klubech požadováno, aby disponovaly minimálně 5 mládežnickými týmy, přičemž není nijak specifikováno, na jaké úrovni mají tyto týmy hrát. Licenční řád by tak neměl ve své podstatě problém s tím, kdyby měl český prvoligový klub jeden tým přípravek, dva žákovské a dva dorostenecké týmy na úrovni okresního přeboru. Žilák (2024) v tom problém nevidí a uvádí příklad z nedávné historie, v níž měla středočeská Příbram oba dorostenecké týmy v nižších soutěžích a přesto byla schopná generovat ligové fotbalisty.

Dalším ze sportovních kritérií, které jsou zakomponovány ve všech porovnávaných řádech, je vzdělávání v rozhodcovských záležitostech a pravidlech fotbalu, přičemž pro splnění podmínek udělení licence pro nejvyšší české soutěže musí dojít ke školení či kurzu kapitána A týmu nebo jeho zástupce a hlavního trenéra nebo jeho asistenta. V tomto případě nelze edukaci v pravidlech vnímat jen jako prostředek pro rozvoj hráčů, ale zároveň předpoklad pro zlepšení fotbalové kultury v dané zemi. Nepochopení mezi zástupci rozhodčích a klubů resultuje v negativní atmosféru na hřišti, která dlouhodobě formuje nejen zmíněnou kulturu, ale i marketingovou atraktivitu ligy a celkovou image

sportu v dané zemi. I Žilák (2024) souhlasí, že současný stav je nedostačující a doporučuje, aby se přednášek účastnili všichni hráči i realizační tým. V případě mládežnických trenérů by podle Žiláka stačilo průběžné vzdělávání v rámci povinných doškolení. Částečně opačný názor zastává Veselý (2024), který je zastáncem názoru, že emoce ke sportu patří a dodává: „Osobně mám rád, když hráči v utkání ukazují emoce. Nevnímám to jako aspekt, který by byl prioritním problémem fotbalu. Na kultivaci fotbalového prostředí by se ale určitě mělo pracovat.“

Další oblastí, kterou se licenční řád zabývá, je personální obsazení sportovních pozic. České kluby musí pro získání licence obsadit alespoň následující sportovní pozice:

- Hlavní trenér A-týmu
- Asistent trenéra A-týmu
- Trenér brankáře A-týmu
- Hlavní manažer mládeže
- Trenéři mládežnických týmů
- Trenér brankářů mládežnických družstev
- Lékař
- Fyzioterapeut
- Fyzioterapeut u mládežnických týmů

Počet mládežnických trenérů je definován minimálním počtem týmů, které vyžaduje licenční řád. Jedná se tedy alespoň o dva trenéry dorostu (U19-U16), dva trenéry žáků (U15-U12) a jednoho trenéra přípravek (U11), přičemž trenéři dorostu musí být buď studenty nebo držiteli UEFA A licence a trenéři žáků (nebo přípravek) držiteli nebo studenty UEFA B licence. Specifikován je i post hlavního trenéra mládeže, který musí být držitelem některé z následujících trenérských kvalifikací:

- UEFA PRO;
- Elitní mládežnická licence A UEFA;
- Aktivní účastník vzdělávacího kurzu organizovaného FAČR nebo jiné členské organizace UEFA, který vede k udělení diplomu Elitní mládežnická licence A UEFA;
- UEFA A licence + absolvent vysoké školy se specializací na fotbal, které mají smlouvu s FAČR (pouze v případě pozice vedoucího SSM).

I v tomto případě je diskutabilní účinnost kritéria, a to zejména s ohledem na velmi nízký počet mládežnických týmů, které musí kluby dle licenčního řádu založit. Efektivitu tohoto kritéria zcela devastuje článek 56, který umožňuje klubům obsadit jednou osobou více pozic za předpokladu, že má daný zaměstnanec k vykonávání funkcí dostatek času, přiměřenou kompetenci a vyžadovanou kvalifikaci ke všem funkcím, které jsou mu svěřeny. V licenčním řádu bohužel není konkrétně vymezené, jak musí klub dokázat, že daná osoba více funkcí zvládá a není ve střetu zájmů. Specializace ve fotbalovém odvětví je stále větší a je proto jen těžko představitelné, že by šéftrenér brankářů mohl být zároveň šéftrenérem celé mládeže. Ačkoliv je velmi nepravděpodobné, že by klub k takovému kroku přistoupil, licenční řád by takovou variantu neměl ani povolovat. Žilák (2024) potvrzuje, že kluby využívají článku 56 i v běžné praxi, přičemž častým modelem je skutečnost, že šéftrenér akademie působí zároveň jako trenér B-týmu nebo dorostenecké kategorie. Žilák o tom říká: „Úkolem šéftrenéra je vzdělávat, zlepšovat a dávat zpětnou vazbu trenérům. Vnímám proto jako velký problém, pokud šéftrenér souběžně plní i roli trenéra. Ztrácí totiž nadhled, nevnímá věci v souvislostech a dlouhodobě nemůže plnit obě role stoprocentně.“

Zatímco přístupy licenčních řádů v České republice, Polsku i Nizozemsku, jsou velmi podobné, Německo v tomto směru zcela vybočuje. Místo programu pro rozvoj mládeže je klubům ukládána povinnost organizovat v domovském regionu výkonnostní centrum jako zařízení pro rozvoj fotbalové mládeže. V České republice se tomuto modelu blíží Regionální fotbalové akademie (RFA), jejichž provozovatelem je FAČR. RFA ale končí kategorií starších žáků a hráči následně pokračují ve svém rozvoji v rámci klubových akademií. Podle Žiláka (2024) chybí mezi RFA a klubovými akademiemi strukturální návaznost, čemuž by měla klást FAČR pozornost především z toho důvodu, že do RFA investuje značné finanční prostředky z vlastních zdrojů.

Německý licenční řád sice dále pracuje s kritériem, jež po klubech požaduje podporu ženského fotbalu, ale další specifika už německé regulace nezmiňují. V porovnání s českým licenčním řádem jsou tedy výrazně liberálnější, což ale může být způsobeno skutečností, že německé kluby nepotřebují speciální motivaci k tomu, aby investovaly více pozornosti do rozvoje mládeže.

Poslední ze sportovních kritérií stojících za zmínku je důraz na rozvoj hráčů. Ve většině zemí jsou kluby povinny své hráče edukovat v otázkách prevence korupce, matchfixingu, integrity, rasismu a dopingu. Ačkoliv nelze pochybovat o tom, že

všechna tato témata jsou velmi důležitá, je nutné vnímat, že jediné požadované vzdělávání hráčů jde směrem do fotbalu. Klubům není udělena žádná povinnost pomáhat hráčům v osobním rozvoji v rámci nefotbalového prostředí. V České republice se povinnost klubů vztahuje jen na to, aby měl každý mládežnický hráč možnost účastnit se povinné školní docházky a nebylo mu bráněno v jeho dalším nefotbalovém vzdělávání. „Player welfare“ neboli blaho hráčů vnímá jako důležité téma i Crouch (2021), která upozorňuje na to, že 85 % hráčů z akademií nikdy profesionální smlouvu nedostanou, a to navzdory tomu, že vyhlídce úspěšné fotbalové kariéry obětovali mnohé. Druhou ohroženou skupinou jsou profesionální hráči, kteří profesionální kariéru ukončili. Nejen, že se musí vypořádat s razantním poklesem příjmů téměř ze dne na den, ale zároveň se potýkají s výrazným poklesem zájmu okolí. Žilák (2024) potřebu regulací v této oblasti nevnímá a domnívá se, že iniciativu v přípravě hráčů na nefotbalový život by mělo přebrat samotné fotbalové prostředí. S tím částečně souhlasí i Rozehnal (2024). Zároveň ale cítí, že tématu by měla být věnována výrazně větší pozornost: „Myslím si, že je to skvělý nápad, protože ne každému se poštěstí udělat takovou kariéru, která by je zajistila. Bojím se, že v českých podmínkách je to ale složitější. U nás by určitě neprospělo, kdyby to bylo nařízené. Zároveň je důležité, že ne všichni hráči by tuto pozornost vyžadovali. Hráčům by se ale měla tato šance dát už jen proto, aby viděli, že klubu nejsou lhostejní a že se o ně klub zajímá. Jestli nakonec takovou možnost hráč využije už by mělo být na něm. V každém případě by tato iniciativa měla přicházet z klubů.“

Některé kluby z vlastní iniciativy tyto skupiny chrání. Anglický Crystal Palace například založil program pro hráče, kteří se z akademie neprosadí do dospělého fotbalu (Crystal Palace, 2022). Poskytují jim nejen potřebnou rekvalifikaci, ale i mentální podporu. V České republice je v tomto ohledu nejpečlivější pražská Sparta, která mimo jiné vzdělává mládežnické hráče v otázkách finanční gramotnosti. O své bývalé hráče se pak AC Sparta Praha stará prostřednictvím nadačního fondu (Sparta pomáhá, 2024). Tyto příklady jsou ale jen vlašťovkami ve zmíněných tématech a zcela jistě by nebylo od věci, aby podobnou diskuzi vytvářely i řídicí orgány soutěží, a to například formou kritérií typu C (Polsko, Německo), které určitou dobu fungují ve formě doporučení a později jsou změněny v sankcionované kritérium.

Na začátku kapitoly bylo zmíněno, že licenční řády v současnosti řeší zejména personální kritéria a přístup k mládežnickému fotbalu. S Žilákem (2024) jsme v rámci

výzkumu probrali i radikálnější intervence, které se buď v zahraničí využily, nebo byly často skloňovány. První z těchto intervencí je stanovení minimálního počtu českých hráčů v základní sestavě. Žilák (2024) o podobných regulacích není přesvědčený a argumentuje tím, že jsou to právě majitelé, kteří vkládají do klubů významné finanční prostředky. Omezovat je proto v tvorbě svého týmu by proto bylo velmi obtížné. Přiznává ovšem, že pokud chceme mít úspěšné reprezentační výběry a v základních sestavách pohárových zástupců bude minimum českých hráčů, může to znamenat problém. Alternativou této regulace je stanovení minimálního počtu mladých hráčů v sestavě. Ani této varianty není Žilák (2024) zastáncem a přiklání se spíše k pozitivní motivaci klubů. Ta by mohla fungovat například formou dotačních programů, které budou kluby odměňovat za odehrané minuty mladých hráčů.

Druhým palčivým tématem, který se přímo dotýká dění na hřišti, je otázka hráčů na hostování. Žilák (2024) souhlasí, že pokud není regulován počet hráčů, které si může menší klub od většího vypůjčit, může být ovlivněna regulérnost soutěže, a to zejména s ohledem na to, že hráči na hostování často nemohou hrát proti svým mateřským klubům. Ani v tomto případě by ale Žilák (2024) nešel cestou regulací a přiklání se spíše k ponechání volné ruky trhu.

5.3 Finanční kritéria

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

V České republice je povinností každého klubu zveřejnit rozvahu, která prošla nezávislým auditem a musí obsahovat při nejmenším:

- a) rozvahu ke konci účetního období
- b) výkaz zisku a ztráty za účetního období
- c) přehled o peněžních tocích za účetní období
- d) výkaz změn vlastního kapitálu za účetní období

- e) poznámky tvořící souhrn významných účetních zásad a jiných vysvětlujících poznámek;
- f) finanční hodnocení ze strany vedení

Prvním z opravdu ekonomických, nikoliv účetních kritérií, je tzv. pravidlo čistého kapitálu a říká, že čistý kapitál klubu musí být od předchozí uzávěrky buď pozitivní, nebo se musí alespoň o 10 % zlepšit. Pravidlo patří právě mezi kritéria, jež musí být splněna pro účast v Evropských pohárech. Z toho důvodu je v ČR jeho splnění vyžadováno pouze při žádosti o licenci GOLD a kluby, které neusilují o postup do soutěží UEFA v podstatě nemusí zajímat. V Německu si s tímto pravidlem pohráli více. Povinnost pozitivní čistého kapitálu, nebo alespoň jeho 10 % zlepšení platí pro všechny kluby Bundesligy. Pro druhou nejvyšší soutěž platí, že se čistý kapitál musí zlepšit v nejhorším případě alespoň o 5 %. Pro kluby, které z Bundesligy v dané sezoně sestoupily je stanoveno, že se čistý kapitál nesmí zhoršit.

Pravidlo čistého kapitálu je jen úplným základem toho, co UEFA, potažmo národní asociace, sledují. Monitoring klubových financí probíhá zejména ve třech oblastech: kontrole nákladů, finanční stabilitě a solventnosti. O poznání důkladněji jsou v těchto případech monitorovány kluby hrající Evropské poháry. V České republice se jedná o kluby žádající o licenci GOLD. Není překvapením, že regulace se v tomto ohledu napříč ligami příliš neliší. Žádná ze sledovaných soutěží nevyžaduje od klubů nic jiného než dodržení kritérií vyžadovaných od UEFA. Nedávalo by logicky příliš smysl, aby si ligy sami kladly překážky v už takto vysoce konkurenčním prostředí. Výjimku tvoří zejména největší soutěže světa – španělská a anglická. V jejich případě jde zejména o snahu limitovat neudržitelné utrácení za hráčské kvality, jež v posledních letech vedlo k insolvenčnímu zániku tradičních klubů.

Jak bylo zmíněno, kritéria jsou výrazně přísnější pro ty kluby, které se kvalifikují do některého z Evropských pohárů. V tomto případě je třeba upozornit, že UEFA přistupuje k hodnocení požadavků odlišně. Například požadavky na stabilitu nemusí splňovat kluby, jejichž výdaje na zaměstnance nepřevyšují 5 milionů EUR. U výjimky pro kontrolu nákladů je tato hranice stanovena na 30 milionů eur.

Naopak pro všechny kluby, jež žádají v České republice o licenci, platí pravidlo o splacení všech závazků jiným fotbalovým klubům. Na základě tohoto kritéria musí

všechny kluby splatit závazky vycházející z hráčských přestupů, přičemž jako závazky v tomto případě vnímáme částky, jež mají být splaceny v návaznosti na:

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

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

O poznání složitější jsou požadavky na stabilitu, které se týkají uchazečů o licenci GOLD. Úplným základem je definice monitorovaného období, které v současnosti trvá 3 po sobě jdoucí sezony, přičemž hlavním předmětem sledování jsou příjmy a výdaje. Podmínkou pro udělení licence je dodržení přijatelné odchylky. Ta je v současnosti stanovena na schodek 5 milionů EUR. Může ovšem narůst až na výši schodku 60 milionů EUR, pokud je přebytek výdajů v daném roce vyrovnán vlastním kapitálem. Nejedná se ale o jediný způsob, jak přijatelnou odchylku zvyšovat. Za každý rok může být totiž schodek navýšen o 10 milionů EUR za předpokladu, že:

- a) držitel licence nebyl podroben disciplinárnímu opatření v souvislosti s požadavky na monitorování klubů;
- b) na držitele licence se nevztahuje dohoda o narovnání s CFCB; a
- c) držitel licence dodrží předem definované finanční podmínky.

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

- a) Výdaje přímo přiřaditelné činnostem rozvoje mládeže;
- b) Výdaje přímo přiřaditelné činnostem rozvoje komunity;
- c) Výdaje přímo související s fotbalovými aktivitami žen;

- d) Výdaje přímo přiřaditelné nefotbalovým operacím souvisejícím s klubem bez odpovídajícího příjmu;
- e) Finanční náklady přímo související s výstavbou a/nebo podstatnými úpravami hmotného majetku;
- f) Náklady na vylepšení pronájmu.

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

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

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

Bylo již zmíněno, že anglický fotbal má v posledních letech nakročeno k reformaci dosavadních regulací. V kontextu této práce již není překvapením, že jedním z nejhlasitějších iniciátorů těchto reforem je Crouch. Ta vychází z předpokladu, že jakýkoliv systém by měl brát v potaz 5 faktorů:

- a) Zajištění dlouhodobé finanční stability
- b) Zabránění monopolizace soutěží
- c) Mezinárodní konkurenceschopnost
- d) Minimalizace zatížení klubů nebo drahého systému
- e) Kompatibilita s ostatními regulacemi (např. od UEFA)

Těžko lze rozporovat, že systém, kterému by se podařilo těchto 5 oblastí úspěšně obsáhnout, by nebyl klíčem k lepšímu fotbalu. Jedná se ale o velmi obtížný úkol. Stačí se podívat jen o několik odstavců výše. Vytvoření procentuálního stropu určujícího maximální poměr nákladů na tým dává zásadní výhodu větším klubům, pro které je zmíněných 70 % v absolutní hodnotě výrazně více, než pro kluby menší. Ačkoliv nelze popřít, že pravidlo vede kluby k udržení finanční stability, dlouhodobě povede k rozevírání nůžek mezi velkými a menšími kluby. Tuto situaci popisuje v jiném odvětví teorie kumulativních příčin, která v oblasti regionálního rozvoje říká, že jakmile se

některý region rozvíjí rychleji než ostatní, bude se bez regulací tento rozdíl i nadále zvyšovat (Slepičková, 2024). Právě soutěžní vyrovnanost a nejistý výsledek utkání patří k základním stavebním kamenům sportu. Řešením tohoto problému by mohlo být zavedení plošného platového stropu, který by byl pro všechny kluby dané země/ligy stejný. Tím by ale došlo k ohrožení bodu c – mezinárodní konkurenceschopnosti.

Crouch (2021) se domnívá, že nový systém by mohl být založený na „real time“ monitoringu se schopností intervenovat už v počínajících krizích. Kluby by měly povinnost připravit a průběžně upravovat plán, který by v případě finančních problémů znovu obnovil stabilitu klubu. Díky tomu by mohl IREF zabránit finančnímu kolapsu dříve, než k němu dojde. Tento soubor pravidel by v žádném případě neměl bránit klubům v investicích do lepší sportovní kvality. Nemělo by se tak ale dít za okolností, které by ohrožovaly budoucnost klubu.

Ačkoliv se návrh v předchozím odstavci jeví velmi zajímavě, opět je z pohledu autora málo konkrétní. Princip „real time“ monitoringu by byl určitě dynamičtější, než současný systém, na druhou stranu ale Crouch nspecifikuje, co přesně by mělo být v reálném čase monitorováno. Opět by se jednalo o procentuální hranici? Nebo spíše o sledování průběžně rostoucí ztráty? Fotbal navíc nelze vnímat jako oblast, ve které by se ekonomické výsledky projevovaly kontinuálně. Například nejlepší české kluby fungují v cyklech, během kterých připravují své nejlepší hráče na zahraniční angažmá a v určitou chvíli opravdu mohou dosahovat jistých ztrát. Během jednoho léta ale můžou prodat 3-4 opory, čímž celý dosavadní trend zcela obrátí (Transfermarkt, 2024).

Poslední z doporučení se zabývá redistribucí příjmů z přestupů. Podle Crouch (2024) by měly největší kluby platit solidární platby, které by byly vypočítány jako procento z přestupových částek. Jako příklad uvádí, že pokud by kluby Premier League v posledních sezonách odváděly 10 % z přestupové částky, bylo by do nižších soutěží distribuováno přibližně 160 milionů liber.

Takový systém by mohl být zajímavý i pro českou soutěž. Dala by se ovšem očekávat nevole velkých klubů, pro které by taková povinnost znamenala největší ztráty a ohrožovala by jejich konkurenceschopnost na mezinárodním poli. Takové argumenty by přitom byly zcela oprávněné a jako protiargument by mohlo být uplatňováno snad jen to, že v dlouhodobém horizontu by i tyto kluby těžily z bohatší a kvalitnější české ligy.

Obecně je nicméně třeba přiznat, že dodatečné finanční regulace českému fotbalu nechybí, a to zejména z toho důvodu, že dobrovolné oslabování se v mezinárodní konkurenceschopnosti v současnosti nedává smysl.

5.4 Infrastrukturní kritéria

Zcela samostatná část licenčního řádu je věnována infrastruktuře, přičemž, stejně jako u ostatních kritérií, lze snadno pozorovat zásadní rozdíly mezi licenci GOLD a ostatními úrovněmi. Důležitou informací je skutečnost, že klubový licenční řád je poměrně tolerantní v ohledu na vlastnictví stadionu. Klub jako takový totiž nemusí být vlastníkem, pokud je schopný předložit písemnou smlouvu s vlastníkem stadionu o oprávnění k jeho užití. Takové oprávnění musí být platné po celou sezonu. Polský licenční řád je konkrétnější a vyžaduje, aby se stadion, na kterém bude žadatel hrát zápasy v soutěži Ekstraklasa, nacházel ve stejném městě, ve kterém má žadatel o licenci sídlo. Výjimka může být poskytnuta jen v případě, že žadatel o licenci provádí přestavbu stadionu. K tomu musí žadatel poskytnout kromě veškeré dokumentace i záruku, že stadion dokončí během tří následujících licenčních období. Minimální podmínky pro stadiony českých klubových soutěží jsou dále specifikovány v rámci dokumentu s názvem Požadavky na infrastrukturu stadionu v soutěžích LFA. Ten se zabývá různými aspekty, které ovlivňují kvalitu českých stadionů. Jedná se zejména o:

- a) Hrací plochu a sportovně technické vybavení.
- b) Prostory pro hráče a funkcionáře.
- c) Prostory a zařízení pro diváky.
- d) Prostory pro média.

Zaměříme-li se nejprve na jednoduše zhodnotitelné parametry, je zřejmý rozdíl mezi první a druhou nejvyšší soutěží. Zatímco pro start ve FNL musí stadion disponovat alespoň 1500 místy, pro start ve Fortuna lize je minimální kapacita dokonce trojnásobná (4500). Tento základní údaj demonstruje značný rozdíl mezi jedinými profesionálními ligami (Projekt stadiony, 2023). Právě bariéry mezi dvěma nejvyššími soutěžemi jsou jedním z často adresovaných problémů v anglickém fotbale, jehož důsledkem je i fenomén „overspendingu“, neboli utrácení vyšších finančních prostředků, než jaké jsou reálné možnosti klubu. Kluby k tomuto kroku přistupují ve snaze dosáhnout sportovních úspěchů a postoupit do nejvyšší soutěže, v níž lze zpravidla generovat vyšší příjmy (Karel, 2022). V Německu je problém bariéry mezi první a druhou ligou řešen tím, že

pro obě nejvyšší soutěže platí stejný licenční řád. Pomyslná propast proto vzniká až mezi 2. a 3. ligou.

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

Otázka trávníku je sama o sobě hojně diskutovaná. Dva z našich sousedních států – Slovensko a Polsko – v posledních letech přistoupily k povolení umělých povrchů pro mistrovská utkání svých nejvyšších soutěží. Jedná se o oblast, kterou musí logicky řešit i český fotbal. Přírodní podmínky v některých regionech, ve kterých se prvoligový fotbal hraje, výrazně zhoršují kvalitu přírodního trávníku. V důsledku nekvalitních terénů pak fanoušci sledující neatraktivní duely, v nichž soubojovost dominuje nad fotbalovou podívanou. Crouch (2021) navíc připomíná, že povolení umělých trávníků může mít pozitivní vliv na klubové finance, neboť jejich údržba je výrazně jednodušší než údržba ploch s přírodní trávou. To potvrzuje expert na trávníky Aleš Jakl (2022), který odhaduje náklady na údržbu trávníku na nižší jednotky milionů za sezonu. S tím souhlasí i Jozef Antošík, majitel MŠK Žilina. Jak bylo uvedeno výše, slovenská liga v minulosti umožňovala hrát ligová utkání na umělé trávě. Později si ale vedení ligy tuto variantu rozmyslelo a jako limit určilo hybridní povrch s maximálním podílem vláken jen 10 %. Antošík (2019) tehdy avizoval, že umělá tráva je naprosto klíčový prvek celého fungování klubu včetně strategie výchovy mládeže. Odvolával se zejména na potřebu odpovídajících tréninkových ploch i v zimních měsících, během kterých je v podstatě nemožné připravit přírodní trávník v odpovídající kvalitě. Podobný názor zastává Žilák (2024), který klade důraz zejména na zvýšení kvality fotbalu, kterou by umělé povrchy přinesly. Pro UMT navíc hovoří i skutečnost, že hlavní stadion můžou v takové konstelaci kromě A-týmu využívat i B-tým nebo dorostenecké týmy. Logicky se nabízí otázka, zda by nemělo být téma povolení hřišť s umělým povrchem více diskutováno i v rámci českého fotbalu, a to zejména s ohledem na větší počet utkání a skutečnost, že se i v nadcházejících letech bude hrát první polovina soutěže až do poloviny prosince.

Licenční řád myslí i na další povinné náležitosti stadionu, jako je vybavení šaten, místností pro média nebo konstrukci brány. Jedná se ale o úpravy, které ze své podstaty neznamenají zásadní navýšení rozpočtu. Naopak nákladným rozdílem mezi první a druhou ligou, je povinnost zavedení turniketů a elektronických systémů kontroly vstupenek, které mají být schopné zabránit používání padělaných vstupenek a zároveň umožňovaly organizátorovi utkání v reálném čase sledovat počet osob na stadionu tak, aby nedošlo k přelidnění. Předpokládaný poměr by měl být 1 turniket na 660 sedaček. Problematické může být pro druholigové kluby i navýšení minimálního požadavku na počet parkovacích míst. Rozdíl mezi požadavky na první a druhou nejvyšší soutěž je 50 aut, což může být pro řadu klubů zejména z hlediska městské infrastruktury komplikované.

Jednorázovou investici potřebnou pro splnění podmínek pro prvoligovou kategorii představuje kamerový systém, který má mít možnost naklánění, přibližování a pokrývá veškeré přístupy a vstupy na stadion. Zároveň musí obsáhnout prostory všech interiérů a v případě potřeby nahrávat jak pohyblivé, tak statické fotografie. Ačkoliv je zřejmé, že náklady klubů, které postoupí do Fortuna ligy a vyžadovanou infrastrukturou dosud nedisponují, dramaticky rostou, jen těžko si lze představit, že by požadavky mohly být uvolněny právě v otázkách bezpečnosti.

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

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

5.5 Personální kritéria

Lidský kapitál je ve fotbalovém prostředí specifický. Největší boj je pochopitelně o osoby přispívající ke sportovní kvalitě, a to ať už se jedná o trenéry, hráče nebo fyzioterapeuty. V současné fotbalové realitě, ve které o úspěchu či neúspěchu rozhodují maličkosti, je důležitý každý detail. V posledních letech je i v českém prostředí znatelný trend rozšiřování „nefotbalových“ zaměstnanců. To potvrzuje Veselý (2024), který jako příklad dokládá, že od jeho příchodu na marketingové oddělení AC Sparta Praha narostl počet zaměstnanců oddělení o 400 %.

Fotbalová asociace České republiky je v ohledu personálních kritérií v Evropském průměru. Jinak řečeno nezasahuje tam, kde to od ní nevyžaduje UEFA. V současnosti musí být kromě fotbalových pozic popsanych v kapitole 5.3 obsazené následující pozice:

- a) Generální manažer;
- b) Finanční manažer;
- c) Tiskový mluvčí;
- d) Lékař;
- e) Fyzioterapeut;
- f) Lékař/Fyzioterapeut mládežnických týmů;
- g) Hlavní pořadatel;
- h) Bezpečnostní manažer;
- i) Manažer pro společenskou odpovědnost fotbalu;
- j) SLO;
- k) Manažer pro handicapované;

V kontextu tohoto seznamu lze opět připomenout návrhy Crouch (2024), která vyžaduje větší zapojení fanouškovských skupin. Pro komunikaci klubu s fanoušky je dosud vyhrazena jen pozice SLO (= Supporter Liaison Officer), neboli styčná osoba pro fanoušky. Posílení této oblasti komunikace se přitom v současnosti nabízí v kontextu debat o lidštějším přístupu k tzv. ultras skupinám, které dlouhodobě vystupují proti oplocení jejich sektorů na hostujících stadionech. Důraz na tento segment i ze strany licenčního řádu by mohl být gestem vůči jiným zainteresovaným stranám (policie, odpovědní politici).

Péče o fanoušky se dotýká i povinného vytvoření pozic manažera/manažerky pro handicapované a manažera/manažerky pro společenskou odpovědnost fotbalu. Právě v těchto dvou pozicích je často důležitý článek 56, který klubům umožňuje obsadit více povinných pozic jednou osobou.

V různých licenčních rádech se tento výčet obligatorně vytvořených pozic zásadně neliší. Drobnou výjimku tvoří Německo, které po žadatelích o licenci požaduje vytvoření oddělení e-sportu. Druhou, ale zato významnější výjimkou je povinnost polských klubů vytvořit a obsadit pozici marketingového ředitele. Ačkoliv v České republice tato pozice běžně existuje i bez toho, aby její existenci vyžadoval licenční řád, nebylo by od věci, aby Fotbalová asociace České republiky touto drobnou úpravou zdůraznila význam sportovního marketingu. Právě kvalitní práce sportovních marketérů je jedním z důležitých faktorů, jež vedl k zaplněnosti tribun v sezoně 2023/2024. I díky jasně čitelnému zájmu fanoušků a vysoké poptávce po jakémkoliv sportovním obsahu generují české kluby vyšší nebo úplně nové příjmy. Nejvýznamnější je samozřejmě tendr na generálního partnera ligy. Nelze ale opomíjet ani dílčí projekty jednotlivých klubů jako je například nové B2C schéma Sparty s názvem Sparta UNLIMITED.

V předchozích odstavcích byly shrnuty běžné zaměstnanecké pozice. Crouch (2021) ale správně upozorňuje na potřebu větší kontroly majitelů a investorů. Toto téma může nabýt významnosti i v českých realitách v souvislosti s větším zájmem zahraničních investorů o české kluby. Rozehnal (2024) je z pozice člena představenstva Sigmy Olomouc svědkem podobné skutečnosti a vnímá, že se jedná o složité téma. Zatímco na jednu stranu by byl rád za záruky, že klub půjde správným směrem, uvědomuje si, že způsob podchytení těchto záruk je v realitě velmi složitý: „Pokud by existovala pravidla a testy pro potenciální investory, očekával bych zejména důraz na detailní informace o současném stavu daného investora. Nedokážu si představit, jakým způsobem by se to dalo podchytit, ale určitě bych si nepřál, aby docházelo k tomu, že zájemce bude proklamovat konkrétní filozofii a po koupi klubu řídil klub úplně opačným způsobem. Klíčová je třeba otázka akademie. Určitě bych si také nepřál, aby se například Sigma Olomouc přesunula do jiného města. Takovou záruku bych mít chtěl. Je pro mě zásadní i ujištění, že potenciální zájemce v případě nenaplnění svých cílů klub po 3 letech neprodá.“

Podle Crouch by měl být zaveden nový test pro majitele a ředitele, který zajistí kvalifikované vedení fotbalových klubů. Prostřednictvím nových licenčních podmínek

by měl být test rozdělen na 2 části. První část bude určena pro majitele, kteří vlastní minimálně 25 % klubu. Druhý test by byl povinný pro ředitele, výkonný management a všechny osoby, které mají důležité rozhodovací pravomoci.

V rámci testování klubových vlastníků nesmí být daný subjekt předmětem jakéhokoliv diskvalifikačního kritéria založeného na existujících pravidlech. Splňovat by měl zejména následující:

- a) Připravit business plán včetně finanční předpovědi, který musí schválit IREF.
- b) Prokázat, že disponuje klíčovými financemi, aby splňoval podmínky business plánu.
- c) Projít kontrolou státních agentur.
- d) Projít tzv. integrity testem.

Testování by mělo být vyžadováno ve 3 případech, a to při vstupu do klubu, ročně za předpokladu, že došlo k významným změnám nebo jednou za 3 roky, pokud k výraznějším změnám nedošlo. V Polsku už v současnosti existuje povinnost ověřit platnost udělení licence, pokud kdykoliv od 1. dubna kalendářního roku, v němž začíná licenční sezona do konce této licenční sezony dojde k prodeji alespoň 20 % akcií držitele licence, která má za následek změnu jeho kontrolního subjektu.

Zmíněná druhá část testu by se zabývala kompetentností ředitelů (a dalších odpovědných osob). I oni by měly splňovat konkrétní kritéria. Jedná se zejména o:

- a) Demonstrování dostatečných a potřebných profesních kvalifikací, dovedností a zkušeností.
- b) Projít „integrity testem“
- c) Prokázat, že nebude ve střetu zájmu.
- d) Prokázat, že nemá personální, profesionální ani obchodní vazby s vlastníkem (i jiných) klubů.

Od pohledu je evidentní, že především bod „D“ by mohl být v některých českých klubech problematický na základě personální vazby. Často v podobě otec-syn. Výzvou pro tvůrce podobného testu by pak bylo především definování potřebné profesní kvalifikace, dovedností a schopností.

6 Diskuse

Než se dostaneme ke konkrétním doporučením, je třeba zmínit zcela elementární aspekt celého tématu. Jak bylo zmíněno už v teoretické části, primární otázkou k diskuzi je spíše ekonomicko-filozofické dilema, zda by vůbec měl kdokoliv intervenovat do fungování trhu. Ve fotbale navíc přibývá zcela legitimní otázka: Kdo by měl vlastně fotbal regulovat?

V praktické části byly konfrontovány existující licenční řády vytvořené národními asociacemi, které mají právní povahu samostatného subjektu nezávislého na státu, s dokumentem, který na základě vlastní analýzy vytvořila Tracy Crouch – bývalá ministryně sportu a členka konzervativní strany. Kontrast mezi oběma dokumenty je zřejmý a autor na jeho základě dospěl k názoru, že tvorba regulací a řádů by měla nadále zůstat v rukou odpovědných organizací. A to i přesto, že s řadou doporučení, které Crouch do celého tématu přinesla, souhlasí. Hlavní obava pramení z možnosti, že v případě svěřeni této úlohy do více politické sféry, by mohlo vést k populistickým krokům, které chtějí fanoušci slyšet. Fanoušci jsou ale často velmi emotivní a se vši úctou nedostatečně edukováni. Fotbalový průmysl má i další jistá specifika. Velké množství zainteresovaných lidí si je totiž naprosto jisté tím, že mu rozumí a dokázalo by ho vést lépe, než jak to v současnosti činí řídicí orgány. To ale pochopitelně není pravda. Problematika populismu je velmi dobře vidět na doporučení Tracy Crouch, která jsou zmiňována napříč celou praktickou částí. Vytvoření stínového představenstva tvořeného fanoušky nebo založení zlaté akcie, s jejíž pomocí by mohli fanoušci vetovat některá rozhodnutí klubu, je pro fanoušky rajská hudba. Pravdou ale zůstává, že by mohlo dojít k častému vetování strategických rozhodnutí, která mají klub v dlouhodobém horizontu posouvat dopředu. V tuto chvíli se sluší připomenout Veselého (2024), který upozorňuje, že ačkoliv má tradice pro kluby významnou hodnotu, existují okamžiky, kdy přílišné lpění na tradicích může blokovat přirozený rozvoj klubu. Samotná představa stínového představenstva je navíc poněkud zvláštní a naskýtá se v její souvislosti řada otázek. Byli by její členové placeni na plný úvazek tak, aby měli dostatečný časový prostor pochopit komplexní problematiku jednotlivých rozhodnutí? Pokud ano, jak vysoké náklady by vytvoření několika dalších manažerských funkcí znamenalo? Měl by klub možnost kontrolovat volbu do stínového představenstva? Nedošlo by k problémům v rámci rozhodovacího procesu na základě příliš vysokého množství diskutujících? Ani jednu z těchto otázek Crouch

nezodpovídá, což ze své podstaty vyvolává jistou skepsi o fungování takového systému.

Zajímavá je rovněž představa nezávislého regulátora, a to zvláště ve fotbalovém prostředí. Od nezávislého regulátora by se očekávalo, že bude rozumět potřebám jednotlivých stakeholderů. Taková kompetence ale zpravidla vyžaduje, aby podobné osobnosti vygenerovalo samo fotbalové prostředí. Ze své podstaty ovšem všichni potenciální kandidáti vzešli z konkrétních klubů, což bude vždy nějakým způsobem devalvovat nezávislost daných osob.

Přesto je třeba přiznat, že české profesionální soutěže čelí podobně jako ligy v jiných evropských státech řadě výzev. V této práci byla jako příklad uvedena klesající vyrovnanost soutěží, kterou řada akademických pracovníků vnímá jako negativní jev. Až nadcházející sezony ovšem ukážou, zda se opravdu jedná o aspekt, který by měl negativní vliv na popularitu českých soutěží. Maguire (2023) například připomíná, že fotbalové ligy nebudou nikdy vyrovnané. Manchester United bude mít vždy větší šanci vyhrát titul než Luton. V České republice je to stejné a snaha udržet vysokou vyrovnanost soutěží by neměla negativně ovlivňovat jiné důležité aspekty českého fotbalu, mezi které můžeme řadit rozvoj mladých hráčů, rozvoj infrastruktury nebo konkurenceschopnost českých klubů v Evropských pohárech. Právě kontrast mezi dopadem potenciálních regulací na kvalitu českých soutěží a konkurenceschopností v mezinárodní konfrontaci bývá často nezanedbatelný. Ze zahraničních zkušeností je přitom evidentní, že platové stropy nebo jiné finanční regulace mohou mít pozitivní efekt na atraktivitu a nepředvídatelnost lig. Zároveň je ale třeba si přiznat, že navzdory rivalitě mezi českými kluby je nepopíratelné, že úspěch největších českých klubů na mezinárodní scéně je ve výsledku prospěšný celému českému fotbalu, a to v celé řadě aspektů od finanční stránky, atraktivity soutěže, prestiže nebo dalších míst pro kvalifikaci do Evropských pohárů.

Předchozí odstavec je jen uvedením příkladu, že uvalení jedné regulace (v tomto případě platového stropu) může vyřešit jeden problém, ale prohloubit druhý. Zároveň se obloukem dostáváme k ekonomickým otázkám, a to konkrétně k problematice toho, zda mají mít jakékoliv subjekty právo zasahovat do fungování podniku, který je financován prostředky investora.

Žilák (2024) se domnívá, že strategie intervencí do fotbalového prostředí by se měla rozdělit na mládežnický fotbal a dospělý fotbal. Do dospělého fotbalu by měly řídicí orgány zasahovat minimálně a kluby by si měly co největší část své agendy řídit sami, a to zejména z toho důvodu, že většinu nákladů financuje majitel, investor nebo jiný mecenáš. Naopak v mládežnickém fotbale by měla FAČR být důslednější a intervenovat výrazněji. Peněz, které asociace vkládá do mládežnického fotbalu například prostřednictvím SCM a RFA, je hodně. Kontrola a efektivita využívání těchto prostředků ale není zdaleka tak důsledná, jak by bylo potřeba. S tímto názorem se autor plně ztotožňuje. Je zcela logické, aby daný rozhodovací orgán reguloval prostředí, které z velké části financuje. Ovlivňovat naopak trh, který svými investicemi pohání jiné subjekty, tak logický není. Zároveň je třeba zmínit, že v případě dodatečných regulací by si český fotbal dobrovolně škodil v porovnání s jinými zeměmi. Regulace by tak měly klubům spíše ukazovat cesty, jak zlepšovat kulturu, prostředí nebo často opomíjené oblasti jako je marketing. Nástrojem pro takovou činnost může být využívání kritéria typu C, který používá polský, nizozemský i německý svaz. Tato kritéria jsou definována jako doporučení, za která nejsou kluby postihovány. Řídicí orgán tím ukazuje klubům směr, jakým se bude on sám v následujících letech vydávat a je jen na klubech, aby se na případné změny adaptovaly.

V předchozích odstavcích byla uvedena řada argumentů, která by opodstatňovala liberální přístup k fotbalovému průmyslu. Tento přístup navíc podporují všichni tři oslovení experti Kamil Veselý, David Rozehnal i Jiří Žilák, což je zajímavé i z toho hlediska, že všichni tři působí ve zcela odlišných rolích a oblastech fotbalu. I přesto je třeba uznat, že při analýze licenčních řádů bylo definováno několik konkrétních oblastí, která by měla být při tvorbě strategie českého fotbalu adresována.

V rámci **sportovních kritérií** bylo identifikováno hned několik oblastí, které by měly být řešeny. Prvním z nich je edukace hráčů v oblasti pravidel. Ačkoliv Veselý zastává názor, že emoce k fotbalu patří, shoduje se s Žilákem, že vztah hráč/RT-rozhodčí spoluutváří image celé soutěže. Z toho důvodu by bylo minimálně žádoucí, aby povinnost pravidlového školení neměl pouze kapitán a trenér, ale celý tým včetně realizačního týmu.

Druhým adresovaným tématem byl přístup klubů v oblasti „player welfare“. Ačkoliv nelze popírat, že se jedná o důležité téma, na základě rozhovorů došel autor k závěru, že

by se nemělo jednat o obligatorní kritérium. Výše zmíněné kritérium typu C by ale pro tuto oblast bylo perfektní.

Nejvýznamnější nedostatek českého licenčního řádu vnímá autor v existenci článku 56, který zní následovně: „Je přípustné, aby jedna osoba vykonávala více než jednu funkci, pokud má tato osoba dostatek času, odpovídající dovednosti a potřebnou kvalifikaci pro každou z těchto funkcí a pokud nedošlo ke střetu zájmů.“ Český licenční řád nestanovuje žádný konkrétní proces, který by ověřoval, zda daná osoba může vykonávat více funkcí najednou. Autor práce je zastáncem toho názoru, že pokud asociace vyžaduje po klubech obsazení konkrétních pozic, měla by si za potřebou těchto funkcí stát a vyžadovat jejich důsledné a kvalitní vykonávání. Jak bylo uvedeno v praktické části, tato problematika je podle Žiláka běžnou realitou českého fotbalu.

V otázkách intervencí do podoby hráčských kádřů je zajímavý Žilákův návrh, který je zastáncem pozitivní motivace na úkor regulací. Takovou cestou by mohlo být například vypsání dotací, které budou kluby odměňovat za nasazování mladých hráčů.

Už z předcházejících odstavců je zřejmé, že autor práce není zastáncem **finančních regulací** pro český fotbal. Hlavním důvodem by bylo snižování konkurenceschopnosti na mezinárodním poli. Není náhoda, že finanční regulace nevyužívá ani jedna z analyzovaných asociací. Pokud by přeci jen měla národní asociace do finančních proudů v českém fotbale intervenovat, nabízí se spíše restrukturalizace rozdělování příjmů z vysílacích práv nebo zavedení jiných solidárních opatření.

Finanční i sportovní aspekt se protíná v otázce povolení umělých povrchů, která spadá do **infrastrukturních kritérií**. Zatímco v Polsku už kluby tuto možnost mají, český fotbal se k podobným diskuzím staví velmi konzervativně. Pro povolení umělé trávy přitom hovoří řada argumentů. Prvním z nich je finanční úleva pro prvoligové a druholigové kluby, které za údržbu travnatého hřiště platí i nižší jednotky milionů korun. Pravdou přitom zůstává, že s ohledem na vysoký počet zápasů, který rezultuje v nutnost protáhnout termínovou listinu do zimních měsíců, ani značné investice nedokážou zajistit kvalitní hřiště, která by byla alespoň důstojná pro nejvyšší soutěž. S maximální úctou k trávnickářům a správcům, kteří mají kvalitu hřišť na starosti, je třeba přiznat, že podmínky jsou v posledních letech až příliš nepříznivé, což pochopitelně ovlivňuje i fotbalovou kvalitu českých soutěží. A nejedná se jen o nejvyšší soutěže jako takové. Žilák (2024) i Antošík (2019) upozorňují, že kvalitní umělý povrch

na hlavním stadionu umožňuje efektivně využívat prostory pro potřeby B-týmu nebo akademie. S ohledem na to, že se ani UEFA k umělé trávě nestaví negativně (Young Boys Bern hrají na UMT i Ligu mistrů), nevidí autor práce zásadní důvody pro její zákaz v českých soutěžích.

Personální kritéria jsou do jisté míry jasnou záležitostí. Jednoduchým krokem kupředu by ale mohl být větší důraz na vytvoření pozic v odděleních zaměřených na péči o fanoušky. Vždyť například v Polsku mají kluby povinnost vytvořit a obsadit pozici marketingového ředitele. I v tomto případě bychom našli perfektní využití pro zavedení kritéria typu C. Druhou částí v tématu personálních kritérií je testování ředitelů a manažerů. V současnosti ale autor práce není přesvědčen o tom, že by kterýkoliv z řídicích subjektů českého fotbalu disponoval dostatečnou odborností, aby mohl kontrolovat manažery na klubové úrovni.

V úvodu práce autor citoval guru fotbalové ekonomie Stefana Szymanskiho, který upozorňuje na transformaci fotbalu ve specifický průmysl. Není pochyb o tom, že finanční růst fotbalu je v posledních 30 letech obrovský, což kromě řady pozitiv přináší i potenciální hrozby. Klíč k jejich zažehnání zatím nalezen nebyl a jednou ze základních otázek je, kdo by ho měl vlastně hledat. V této práci bylo nahlíženo na problematiku z pohledu řídicích orgánů a autor došel k názoru, že národní asociace nejsou těmi, kdo by měl fotbal za každou cenu zachraňovat. Podobně jako v celé řadě jiných odvětvích si fotbal podle autora poradí sám. Opět se přitom lze odvolávat na Szymanskiho, který trefně připomíná, že ze 100 největších firem z roku 1912 přežilo 20 století jen 51. Fotbalové kluby naopak veškeré finanční krize překonaly. I to svědčí o schopnosti autoregulace fotbalového trhu. Zároveň je třeba říci, že autor v rámci praktické části ani jednou neřešil, že fotbalový funkcionáři jsou velmi kreativní v nacházení skulinek v licenčních podmínkách i regulacích.

7 Závěr

Téma práce logicky vyústilo z bakalářské práce autora, která se zabývala příčinami insolvence anglického druholigového klubu Derby County. Výsledkem tohoto výzkumu bylo zjištění, že nejen ostrovní, ale celý evropský fotbal bojuje s řadou strukturálních problémů, které mohou ohrožovat finanční udržitelnost a stabilitu klubů. Některé z těchto chyb pramenily z ne zcela správných kroků národní asociace a ligové asociace. Jedním z hlavních nástrojů těchto organizací pro ovlivňování fotbalového prostředí jsou regulace a licenční řády, jejichž prostřednictvím ovlivňují strategii a fungování klubů. Právě proto se tato diplomová práce zaměřila na detailní rozbor licenčního řádu a dalších oficiálních dokumentů v České republice.

Dílčím cílem práce bylo vytvoření uceleného souboru informací zabývajících se ekonomickými souvislostmi v profesionálním fotbale v kontextu regulací. Pro splnění cíle byla provedena detailní rešerše odborné literatury i akademických prací. Cenné informace získal autor z kurzu Football365, který vede profesor z liverpoolské univerzity Kieran Maguire. Díky těmto zdrojům mohla vzniknout teoretická část, jež důkladně zasazuje do kontextu problematiku financování fotbalu, zapojených stakeholderů nebo regulací.

Tato diplomová práce adresuje hrozby současného fotbalu z pohledu odpovědných orgánů, zkoumá jejich možnosti, nástroje a hodnotí způsoby, jakými můžou zasáhnout do fotbalového prostředí. Jsou to právě tyto organizace, které mají za úkol řešit problémy současného fotbalového světa, který čelí globalizaci, komercializaci a řadě dalších jevů, které vznikly v souvislosti se změnami světa jako takového. Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci práce došlo ke komparaci přístupů 4 odlišných asociací byl vytvořen dostatečný vzorek, aby mohlo dojít ke zhodnocení silných a slabých stránek současné strategie regulací v českém profesionálním fotbale. Tato práce může sloužit jako příspěvek do debaty o řešení strukturálních problémů celého fotbalového průmyslu. S ohledem na to, že výsledkem práce jsou konkrétní doporučení pro řídicí orgány, můžou být cíle považovány za splněné.

7.1 Praktické přínosy práce

Za praktický přínos práce lze označit právě konkrétní doporučení pro Fotbalovou asociaci České republiky. Zcela elementárním doporučením je minimalizace intervencí v rámci dospělého profesionálního fotbalu. Naopak v rámci regulací v oblasti výchovy

talentované mládeže by mohla být asociace důraznější, a to zejména v oblasti rizikového přechodu z regionálních do klubových akademií.

Zřejmě nejvýznamnějším doporučením této práce je povolení hrát domácí ligová i pohárová utkání na umělém povrchu. Je-li technologie umělých vláken na takové úrovni, aby na ní dovolovala hrát UEFA i polský svaz, není zjevný důvod pro její zákaz v českých soutěžích. Zvláště vezmeme-li v potaz řadu výhod, které jsou s UMT spojené a které byly rozebrány v předcházejících kapitolách.

Doporučením, které by zasáhlo samotnou strukturu licenčního řádu, je zavedení kritéria typu C, které funguje v německém i polském licenčním řádu a plní roli jako ukazatel směru, kterým by se měly kluby ubírat. Sankcionování za nedodržování takového pravidla není v neudělení licence, nýbrž v nejhorším případě finanční pokoutou.

Ostatní doporučení byla blíže rozebrána v kapitolách 5 a 6. Důležité je rovněž zmínit, že v drtivé většině případů se český licenční řád neliší od ostatních, jež byly zvoleny pro komparaci.

7.2 Teoretické přínosy práce

Výzkum může obohatit akademické prostředí o vytvoření komplexního souboru informací zaměřeného na financování fotbalu a jeho regulování. Jedná se o velmi ojedinělý dokument v českém jazyce, neboť se v České republice jedná o dosud z velké části neprobádané a nedotčené téma. V ideálním případě by tato práce mohla sloužit jako podklad pro další výzkumníky, kteří z ní budou čerpat informace pro detailnější rozbor této problematiky.

Tato práce rovněž odhalila další oblasti, jež by mohly být v následujících letech zkoumány. Jeden za všechny lze označit způsob distribuce financí a vypisování dotací, které by motivovalo kluby ke strategicky udržitelnému jednání. Právě tento způsob se aktuálně jeví jako efektivnější než zákazy a regulace.

Seznam použité literatury

1. BBC. (2018). Leicester City to pay Football League £3.1m to settle Financial Fair Play dispute. [online]. [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/43146018>
2. Blakey, J. (2018). Norwich City successfully issue innovative 5m fan bond. Dostupné z: <https://www.sports.legal/2018/04/norwich-city-successfully-issue-innovative-5m-fan-bond/>
3. Buckingham, P. (2023). Analysed: Every Premier League clubs shirt sponsorship deal. The Athletic. Dostupné z: <https://theathletic.com/4167575/2023/02/12/premier-league-shirt-sponsors/>
4. City Football Group. (2023). [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://www.cityfootballgroup.com/>
5. Collingon, H. & Sultan, N. (2014). Winning in the Business of Sports. AT Kearney, 1.
6. Crouch, T. (2021). Fan Led Review of Football Governance. Crown copyright.
7. Crystal Palace. (2022). Crystal Palace Enhances After Care Programme For Released Academy Players. Dostupné z: <https://www.cpfcc.co.uk/news/club/crystal-palace-enhances-after-care-programme-for-released-academy-players/>
8. Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Olympia.
9. ČT 24. (2022). Katar zneužil stovky tisíc dělníků na stavbách pro fotbalový šampionát, FIFA chystá odškodňovací fond. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/katar-zneužil-stovky-tisic-delniku-na-stavbach-pro-fotbalovy-sampionat-fifa-chysta-odskodnovaci-fond-15223>
10. Denby, T. (2022). Webinář. Football365. Price of Football.
11. DFB. (2023). Lizenzierungsordnung.
12. EFL. (2022). Financial Fair Play Regulations. [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.efl.com/siteassets/governance-review-june2019/regulations-season-2021-22-final.pdf>
13. FAČR. (2023). Klubová licenční pravidla a finanční udržitelnost.
14. FAČR. (2023). Projekt stadiony 2023: požadavky na infrastrukturu.
15. FAČR. (2024). [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: www.fotbal.cz.
16. FIFA Vision Report 2020-2023. (2023). [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2020/the-global-game/the-vision-2020-2023/>
17. FIFA. (2024). [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: www.fifa.com.
18. Financial Fair Play. (2021). Financial Fair Play Explained. [online]. [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <http://www.financialfairplay.co.uk>
19. Franceschi, M., Brocard, J., Follert, F. & Gouguet, J. (2022). What can football economics literature learn from subjective value theory? Seeburg Castle University.
20. Franck, E. (2014). Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about?. University of Zurich.

21. Gregory, M. (2023). FFP problems and Lopetegui leaving? Teams should take note of where Wolves are going wrong. [online]. [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://www.3addedminutes.com/sport/football/wolves/ffp-problems-lopetegui-leaving-where-wolves-going-wrong-4156010>
22. Hannah, L. (2019). Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries. Kapitola: Marshalls "Trees" and the Global "Forest": Were "Giant Redwoods" Different?. University of Chicago Press.
23. Howcroft, J. (2017). Aaron Mooy's likely Manchester City raises questions in Australia. [online]. [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2017/jun/19/likely-big-money-aaron-mooy-move-sets-alarm-bells-ringing-in-a-league>.
24. Hunt, H. (2021). EFL clubs raise £42m revenue from iFollow in 2020/21. [online]. [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: <https://insidersport.com/2021/06/02/eflclubs-raise-42m-revenue-from-ifollow-in-2020-21/>
25. Chambers, J. (2021). Investing in football clubs: how you can profit from the beautiful game. [online]. [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: <https://moneyweek.com/investments/stocks-and-shares/share-tips/603872/investing-in-football-clubs-how-you-can-profit-from>
26. Chelladurai, P. A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 1992, roč. 6, č. 1, p. 38-51.
27. Karel, O. (2021). Příčiny vzniku insolvenčního řízení Derby County Football Club. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/173995/130336190.pdf?sequence=1>
28. Késenne, S. (2014). The Economic Theory of Professional Team Sports. An Analytical Treatment. Edward Elgar Publishing.
29. KNVB. (2023). Richtlijn licentie-eisen.
30. Kraft J., Bednářová, P. & Kocourek, A. (2013). *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci.
31. Kulík, V. (2010). Analýza hospodaření a financování sportovního klubu Liberec Handball. Technická univerzita v Liberci
32. Lawson, A. (2016). FA Cup is still a game-changer for future of lower league clubs. [online]. [cit. 2024-12-04]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/fa-cup-isstill-a-gamechanger-for-future-of-lower-league-clubs-a6801731.html>
33. Ledwidge, J. (2022). Webinář. Football365. Price of Football.
34. LFA. (2024). [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: www.lfa.com.
35. Livesport. (2023). Fortuna:liga - archiv. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/cesko/fortuna-liga/archiv/>.
36. Mádl, L. (2022). Konec české speciality. Práva na fotbal získá, kdo nabídne nejvíc. [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z:

- <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/sport-fotbal-jina-liga-konec-ceske-speciality-televizni-prava-na-fotbal-ziska-kdo-nabidne-nejvic-217272>
37. Maguire, K. (2021). *Price of Football*. ISBN: 9781788213264. Agenda Publishing
 38. Maguire, K. (2021). *Price of Football*. ISBN: 9781788213264. Agenda Publishing.
 39. Maguire, K. (expert – host). (2020, září). *Price of Football*. EFL rejects Premier League rescue package, new investment in Serie A, managers salaries. [audio podcast]. Dostupné z:
<https://open.spotify.com/episode/26Lap4KIitvj5Qi1l9Db4W?si=omiWdLu5QKyZ0xKcJWrmwA>
 40. Maguire, K. (expert – host). (2021, listopad). *Price of Football*. Premier League finances post-COVID, Jersey Bulls chief executive interview. [audio podcast]. Dostupné z:
https://open.spotify.com/episode/4DG8r9aub8NCmoX3kMFfZs?si=CaP4ZoyBQJGcMutzp5L_TQ
 41. Maguire, K. (expert – host). (2021, září). *Price of Football*. Footballs 11bn COVID losses, Barnsleys Oakwell move, merchandise sales without fans. [audio podcast]. Dostupné z:
<https://open.spotify.com/episode/3H4g7dqp7C2BPpR85C1kHG?si=19uynpUHQWyuO5AMJiQTjw>
 42. Maguire, K. (expert – host). (2021, září). *Price of Football*. Reading points deduction, Colour Blind Awareness interview. [audio podcast]. Dostupné z:
<https://open.spotify.com/episode/12Lfd4qW7EDSzGXtwVRpsW>.
 43. Moravec, A. (2017). *Struktura příjmů profesionálních fotbalových klubů v České republice a v Evropě*. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Dostupné z:
https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/91078/DPTX_2015_2_11510_0_480172_0_175062.pdf?sequence=1
 44. Mullin, B., Hurdy, S. & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
 45. Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
 46. PZPN. (2023). *Podrecznik Licencyjny dla Klubów Ekstraklasy 2023_2024*.
 47. Radimský, M. (2022). *Soutěžní vyrovnanost prvních a druhých fotbalových lig ve vybraných evropských zemích*. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Dostupné z:
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/173948/130336827.pdf?sequence=1>
 48. *Reakce Tifosy.com*. (2018). *Invest in the Canaries Bond*. Dostupné z:
<https://www.tifosy.com/en/raises/invest-in-the-canaries-bond-and-help-build-our-future#>
 49. *Redakce Canaries.co.uk*. (2018). *Canaries Bond: Interactive tour of Colney*. Dostupné z: <https://www.canaries.co.uk/content/canaries-bond-interactive-tour-of-colney>
 50. Roberts, A., Roche, N., Jones, C. & Munday, M. (2016). *What is the value of a Premier League football club to a regional economy*. *European Sport*

- Management Quarterly. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/305741369_What_is_the_value_of_a_Premier_League_football_club_to_a_regional_economy
51. Sachania, K. (2019). Holding the Line: A Dynamic Salary Cap for European Association Football. Santa Clara University.
 52. Slepíčková, I. (2023). Přednáška. Veřejná správa a sport. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu.
 53. Sparta. (2023). [online]. [cit. 2024-01-01]. Dostupné z: www.sparta.cz.
 54. STES. (2024). [online]. [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: www.stes.cz.
 55. Szymanski, S. & Kuper, S. (2022). Socceronomics. Why European Men And American Women Win and Billionaire Owners Are Destined To Lose. Bold Type Books.
 56. Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football. Irrational Exuberance or Negative shocks?. University of Michigan
 57. Szymanski, S., & Peeters, T. (2014). Financial fair play in European football. University of Antwerp and Flanders Research Foundation; University of Michigan.
 58. Šíma, J. (2019). Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží. ISBN: 978-80-87865-58-3. Ekopress, s.r.o.
 59. Tottenham Hotspur. (2023). Dostupné z: <https://www.tottenhamhotspur.com>.
 60. Transfermarkt. (2023). Transfermarkt: FC Slovan Liberec. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/fc-slovan-liberec/alletransfers/verein/697>
 61. UEFA. (2019). The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017.
 62. UEFA. (2023). [online]. [cit. 2023-10-01]. Dostupné z: www.uefa.com.
 63. Wikipedia. (2021). List of owners of English football clubs. [online]. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z:
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_owners_of_English_football_clubs
 64. Wikipedia. (2023). Abu Dhabi United Group. [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: https://simple.wikipedia.org/wiki/Abu_Dhabi_United_Group.
 65. Wright, P. M., & Noe, R. A. (1996). Management of organizations.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Sponzorské aktivace AC Sparta Praha	24
---	----

Seznam grafů:

Graf 1 - Síťový diagram.....	43
------------------------------	----