

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

# PROGNÓZA NĚMECKÉ BUNDESLIGY

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracoval:

Bc. Jan Jelínek

Praha, 2016

## **Abstrakt**

**Název:** Prognóza německé bundesligy

**Cíl práce:** Popis struktur a pravidel německé bundesligy. Finanční analýza německé bundesligy a její prognóza vybraných hodnot do roku 2020.

**Použité metody:** Finanční analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Prognostická metoda nejmenších čtverců v programu Microsoft Excel – lineární trendová funkce prostřednictvím funkce forecast.

**Výsledky:** Prezentace úrovně finanční výkonnosti na základě finanční analýzy a prognóza vybraných hodnot německé bundesligy do roku 2020.

**Klíčová slova:** Bundesliga, kopaná, finanční zdroje, klub, finanční analýza prognóza.

## **Abstract**

**Title:** Prognosis of the German Bundesliga

**Objectives:** Description of structures and rules of the German Bundesliga. Financial analysis of the German Bundesliga and her prognosis of selected values until the year 2020.

**Methods used:** Financial analysis of absolutes, differentials and relations indicators. Prognostics smallest squares method in Microsoft excel – linear trend function through function forecast.

**Results:** Summary the level of the financial performance based on the financial analysis and prognosis of selected values of the German Bundesliga until the year 2020.

**Key words:** Bundesliga, football, financial source, club, financial analysis, prognostics

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

.....

Podpis diplomanta

## 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

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, Doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. a Mgr. Vladimíru Kocourovi za jejich cenné rady a postřehy, které mi pomohly k jejímu napsání.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	9
2	CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	11
2.1	Cíle diplomové práce .....	11
2.2	Úkoly diplomové práce .....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
3.1	Vyčlenění profesionální soutěže ze sportovního svazu .....	12
3.1.1	Licenční řízení .....	12
3.2	Vyčlenění sportovních klubů ze spolků .....	13
3.3	Zdroje sportovních klubů .....	14
3.3.1	Výnosy sportovních klubů .....	14
3.3.2	Náklady sportovních klubů .....	19
4	METODOLOGIE .....	22
4.1	Popis zkoumaného souboru .....	22
4.2	Aplikované metody .....	22
4.2.1	Finanční analýza .....	22
4.2.2	Horizontální a vertikální analýza .....	26
4.2.3	Poměrová analýza .....	27
4.2.4	Prognostické metody .....	32
4.3	Sběr dat .....	34
4.4	Analýza dat .....	34
5	STRUKTURA A PRAVIDLA BUNDESLIGY .....	36
5.1	Základní informace .....	36
5.2	Soutěžní formát a rámcové termíny .....	37
5.3	Vyčlenění bundesligy z německého fotbalového svazu (DFB) .....	38
5.4	Pravidlo 50+1 .....	41
5.5	Licenční řízení .....	42

5.6	Integrita a atraktivita .....	45
5.6.1	Nástroje k ovlivnění vyrovnanosti bundesligy .....	47
6	EKONOMICKÁ SITUACE BUNDESLIGY .....	49
6.1	Zdroje výnosů účastníka bundesligy .....	49
6.1.1	Vývoj a struktura výnosů v bundeslize .....	54
6.2	Nákladové položky účastníka bundesligy .....	55
6.2.1	Vývoj a struktura nákladů v bundeslize .....	58
6.3	Vývoj obratu v bundeslize .....	60
6.4	Vývoj výsledku hospodaření bundesligy .....	61
7	FINANČNÍ ANALÝZA BUNDESLIGY .....	63
7.1	Horizontální analýza bundesligy .....	63
7.2	Vertikální analýza bundesligy .....	65
7.3	Poměrová analýza bundesligy .....	66
8	PROGNÓZA BUNDESLIGY .....	75
8.1	Prognóza obratu .....	75
8.2	Prognóza nákladů na hrací personál .....	76
8.3	Prognóza výsledku hospodaření (EBITDA, EAT) .....	76
9	ZÁVĚR .....	78
10	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	80
10.1	Obrázky .....	80
10.2	Tabulky .....	80
10.3	Grafy .....	81
	SEZNAM LITERATURY .....	82



# 1 ÚVOD

Německá bundesliga se dostává do středu zájmu veřejnosti více než kdy jindy. Její popularita v Německu i v zahraničí dosahuje nových rekordních hodnot. Mezinárodní konkurence nutí německé kluby k tomu, aby se stále více otevíraly komercializaci. Bundesliga stojí před konečným přechodem z tradice do moderny kopané. Samotná hra se za ty roky skoro nezměnila, ekonomické dimenze se naproti tomu změnily od základu. Z kopané se mezitím stala miliardová společnost.

V letošním roce německá bundesliga vykázala opět rekordní obrat. Její dostupnost jako produktu se rozprostřela na veškeré obyvatelstvo a pomalu začíná objevovat i dosud neprobádané zahraniční trhy. To působí zase automaticky jako návnada na média a sponzory. Komercializace a popularita kopané sebou přináší i leckteré problémy: Kopaná se stala atraktivní pro manipulaci a korupci, navíc je často prostředí fotbalu zneužíváno jako veřejné a mediální jeviště pro politické názory, násilí a rasismus. Naposledy to bylo přátelské utkání mezi Německem a Francií, které znovu rozpoutalo vášnivé diskuze o bezpečí na fotbalových stadionech. Ať chce nebo nechce, fotbal a tedy i bundesliga zaujímají důležitou sociální roli a zodpovědnost a slouží jako vzor pro mnoho oblastí společnosti.

Konflikt mezi tradicí a komercializací vynesl na povrch otázku, komu vlastně kopaná patří – fanouškům, funkcionářům nebo dokonce sponzorům či médiím? Právní autonomie kopané, její ekonomické monopolní postavení a její společenský význam vytvořily určitý paralelní svět poslouchajíc své vlastní zákonitosti. Profesionální kopaná nyní sestává z řady aktérů s velmi odlišnými ekonomickými zájmy, tradičními normami a odvětvově-specifickými obchodními vzorci. Z těchto mechanismů vyplývají struktury, závislosti a konflikty.

Kopaná v Německu s obrovským odstupem dominuje všem sportům. Mistrovství světa pořádané Německem v roce 2006 tomu celému dodal extra impulz, který celou záležitost pouze umocnil. Vedení bundesligy opět velkolepě prezentovalo nejen rekordní divácká čísla za poslední sezonu. Kombinace sportovního úspěchu a zdravého finančního základu dělají z bundesligy možná příkladný model a vzor na evropské úrovni. Nicméně krátkodobý finanční tlak na bundesligu roste. Z určitého pohledu se kluby nechovají jako podniky a není úplně jasný jejich podnikatelský účel. Profesionálním klubům nejde o maximalizaci zisku, nýbrž spíše o dosažení nejvyššího

počtu výher. Mediální pozornost, prestiž klubových funkcionářů a spokojenost rozličných “stakeholderů” klubu (od fanoušků, přes média až ke sponzorům) by měly patřit k rozmanitým cílům takového klubu.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím veřejně dostupných dat zanalyzovat finanční výkonnost, popsat organizační strukturu a pravidla německé fotbalové ligy a předpovědět budoucí ekonomický vývoj této nejvyšší fotbalové soutěže v Německu.

## **2 CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **2.1 Cíle diplomové práce**

Cílem této diplomové práce je analyzovat německou bundesligu z finančního a organizačního hlediska a vytvořit prognózu do roku 2020.

### **2.2 Úkoly diplomové práce**

Z vytyčených cílů vyplývá řada dílčích úkolů:

- Nastudovat literaturu se související tematikou,
- vymezit a odůvodnit profesionalizace klubů a soutěží,
- definovat zdroje financování klubu, části finanční analýzy a relevantní prognostické metody,
- popsat regulační nástroje německé bundesligy,
- vybrat vhodné metody finanční analýzy a zpracování prognózy,
- vybrat vhodné ukazatele pro finanční analýzu a prognostickou metodu,
- provést sběr dat pro finanční analýzu a prognostickou metodu,
- zpracovat finanční analýzu a prognózu.

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **3.1 Vyčlenění profesionální soutěže ze sportovního svazu**

Rostoucí ekonomická síla profesionálních soutěží vedla sportovní svazy v průběhu devadesátých let stále častěji k hrozbě právních přestupků, jelikož jsou sportovní svazy dodnes brány jako nezisková sdružení a jejich hlavním posláním není primárně hospodářský zisk. Tomu se ovšem ve skutečnosti s ročním obratem německé bundesligy ve stovkách milionech eur v podstatě nešlo a nelze vyhnout. (Fahrner, 2014)

Na profesionální sportovní ligu lze nahlížet jako na seskupení klubů, které přijaly společná pravidla a nabízejí společně spotřebitelům produkt, kterým je dlouhodobá soutěž. (Novotný, 2011)

V literatuře bývá na zápasy ligové soutěže nahlíženo jako na sportovní události, které jsou ve svém jádru brány jako zábava. Profesionální fotbal představuje odnož zábavního průmyslu a proto má velký ekonomický význam. (Sontag, 2012)

V této souvislosti vyčlenil Deutscher Fußball-Bund (Německý fotbalový svaz, dále jen DFB) ligovou soutěž do kapitálové společnosti – do Deutsche Fußball-Liga GmbH (Německé fotbalové ligy s.r.o., dále jen DFL). Této soutěže se neúčastní zakládající sportovní oddíly, které fungují na bázi dobrovolnictví, nýbrž licencované profesionální sportovní kluby či dceřiné společnosti sportovních klubů na bázi podnikatelských společností. (Fahrner, 2014)

#### **3.1.1 Licenční řízení**

Licenci a tím způsobilost k ligové soutěži definuje Galli (2012) jako smluvní dohodu mezi ligovou organizací a kluby, která platí zásadně po dobu jedné sezóny a jejíž dokončení je podmíněno splněním určitých výkonnostních a kvalitativních kritérií. Nedodržení požadavků a podmínek může vést k odmítnutí vydání licence, ukládání pokut nebo k bodovým odpočtům v příští sezoně.

Účelem licenčního řízení DFL je tedy zaručit stabilitu, nepřerušovaný ligový provoz (dlouhodobě), napomáhat ke konkurenceschopnosti nabyvatele licence v národních a mezinárodních soutěžích a stát se spolehlivým partnerem hospodářství, budovat věrohodnost, zvelebovat finanční struktury. (Licenční předpisy DFL, 2016)

Licenci může získat jak spolek, tak i kapitálová společnost. Předtím je ovšem nutné vyhovět přísným pravidlům a především u vyčleněných kapitálových společností je předpokladem, že většinový hlasovací podíl případně spolku, ze kterého kapitálová společnost vzešla. (Lambertz, 2014)

Licenční řízení v nejvyšší německé fotbalové soutěži je složené z třinácti různých okruhů zahrnujících sportovní, finanční (stabilní hospodaření), právní, administrativní, personální (oblast rozvoje mládeže), infrastrukturální (fotbalové stadiony a sportoviště) a mediálně-technické požadavky, které musí být ze strany klubů splněny tak, aby jim mohla být udělena licence pro nadcházející ročník. (Schinken, 2015)

### **3.2 Vyčlenění sportovních klubů ze spolků**

Obdobným způsobem jakým se transformovala německá bundesliga do profesionální soutěže lze nahlížet i na vyčlenění a vznik profesionálních klubů ze zakládajících sportovních oddílů.

V evropském prostředí se z amatérských soutěží a vzájemného klubového soupeření mezi sebou a na základě principu mobility soutěží nejlepší sportovní oddíly transformovaly na profesionální týmy. Výsledkem celého dlouhodobého procesu jsou soutěže od úrovně krajských, kde zůstaly amatérské oddíly, až po národní, resp. nadnárodní ligy, kde se usídlily profesionální týmy. (Fahrner 2014)

Evropské profesionální fotbalové kluby si prošly transformací do podnikatelských subjektů spojených s určitými sportem nastavenými vnitřními specifikacemi a také tak na ně bude v této práci nahlíženo. Klíčem k úspěchu je široká divácká základna, kvalitní infrastruktura (stadión a zázemí), medializační schopnost (především prodej vysílacích práv), dlouhodobá stabilní spolupráce s partnery na bázi sponzoringu a pro největší kluby navíc i globální působnost. Umírněné a racionální hospodaření a správně zvolené strategie umožňují nejen klubům, ale i soutěžím dlouhodobě úspěšnou existenci bez ohledu na vnější vlivy (např. ekonomická krize). (Novotný, 2011)

Náhled na klubové cíle není ovšem úplně jednoznačný. Pravdou je, že maximalizace zisku, tak jak ji sledují klasické podniky, neodpovídá úplně realitě, jelikož jsou sledovány i další cíle jako maximalizace užitku (např. formou počtu vítězství v domácí lize) a obratovost. Lze ovšem z literatury vyvodit, že všichni

účastníci klubové hierarchie touží po herním úspěchu. Při správné volbě strategie je nutné zohledňovat nejen zájem vlastníků, managementu a jiných stakeholderů, ale i specifické prostředí, ve kterém klub působí, a nelze s jistotou říci, který cíl je tedy dogmaticky správný. (Novotný, 2011)

Je klíčové brát úvahu, že samotný profesionální klub nemá bez konkurenčního prostředí a fanoušků smysl. Až když se začíná poměřovat s jinými kluby, tak ho získává. Pro jakýkoli klub je tedy existence konkurenčního prostředí životně důležitá a pouze tehdy se stává atraktivní pro fanoušky. Je tedy možné říci, že kluby jsou na sobě vzájemně sportovně i ekonomicky závislé. (Novotný, 2011)

DFL je vnímána jako společenství klubů, které na základě určité dohody nabízí konečnému spotřebiteli společný produkt, čímž se vytváří jisté třecí plochy a rozdílné cíle. Hlavním cílem DFL je nabídnout vyrovnaný produkt v podobě dlouhodobé soutěže, který je dosahován pomocí různých regulačních nástrojů. Cílem německých licencovaných profesionálních klubů je spíše maximalizovat svoji obratovost, tedy dosáhnout herních úspěchů a navrch zohledňovat zájmy různých stakeholderů, což vytváří určitý prostor pro konflikty. (Fahrner, 2014)

### **3.3 Zdroje sportovních klubů**

#### **3.3.1 Výnosy sportovních klubů**

Teorie vnímá výnosy sportovních klubů různě. Snahou bude především vysvětlení těch, které se nachází v reportu DFL a se kterými bude dále pracováno v praktické části diplomové práce. Mezi ně patří výnosy z hracích dnů, reklamy a sponzoringu, vysílacích práv, přestupů, z merchandisingu a ostatní.

- Výnosy z hracích dnů

Podle Fahrnera (2014) se pod touto položkou skrývají výnosy ze vstupenek a hospitality programů. Z pohledu předsezónních permanentních vstupenek se jedná navíc o velmi stabilní příjem, který umožňuje větší jistotu v plánování, což je pro profesionální klub obzvlášť důležité. Navíc celoroční obsazení VIP prostorů, které různé firmy využívají jako jistou formu sebe prezentace, umožňuje získávat dodatečné příjmy z hracích i těch nehracích dnů a plně využít potenciál svého stadionu.

Eisenberger (2006) sem počítá i výnosy z restaurací, hotelů, obchodů a muzeí, které jsou postaveny přímo na stadionech. Ne v každé dostupné literatuře je vždy úplně jasné vymezení mezi sportovní reklamou a sportovním sponzoringem. Tak jsou jednotlivé propagační činnosti jako reklama na mantinelu, které nejsou založeny na rozsáhlém principu „výkon za protivýkon“ občas označovány jako sportovní sponzoring. V reportech bundesligy jsou reklama a sponzoring shrnuty pod reklamou. Ovšem v teoretické části budou tyto pojmy rozlišovány, jelikož to považují za přínosné. V praktické části nalezneme souhrnná data pod pojmem reklama.

- Reklama

Podle Čáslavové (2009, s.168) je „*sportovní reklama vztahována k reklamě, která využívá specifická média ve sportovní sféře*“. Daňhelová (2005) hovoří dokonce o tom, že reklama je nerozlučnou součástí marketingu v oblasti tělesné výchovy a sportu. Čáslavová (2009) uvádí, že dále ve své publikaci rozděluje sportovní reklamu na reklamu na sportovních dresech a sportovních oděvech, na startovacích číslech, na mantinelu (pásu), na sportovním náčiní nebo náradí a na výsledkových tabulích.

Až na reklamu na startovacích číslech, která své uplatnění v DFL nenajde, je možné se setkat se všemi jejími druhy. Nejčastěji se objevuje na přední straně dresu či sportovního oděvu. Jako příklad poslouží logo chemické společnosti Evonik na dresech Borussia Dortmund, což ročně garantuje německému gigantovi 25 mil. eur do roku 2025. (Fahrner, 2014)

V bundeslize má svou tradici i reklama na mantinelu (pásu), tzv. „Bandenwerbung“, a Bruhn (2010) k ní dodává, že po reklamě na dresech patří k nejznámějším formám sportovní reklamy a představuje jednu z nejdůležitějších forem prezence jak při samotné sportovní soutěži, tak v jejím okolí. Známý jsou různé formy. Dříve byly nejrozšířenější statické pásy z dřevěných panelů. V dnešní době se nejčastěji používají dva druhy a to rotující a LED pásy. Výhodou rotujících pásů je, že provozovatel má několik možností jak prezentovat svého partnera a po určité období mu může garantovat exkluzivitu. Největší výhodou LED pásů je možnost prezentovat reklamní sdělení na základě atraktivně navržených animací. Speciální formou jsou i tzv. „Cam Carpets“, které jsou vyrobeny tak, aby byly čitelné při vysílání v televizi. V bundeslize bývají umístěny za postranní čárou vedle branek, před pásy přímo na hrací ploše. (Beckmann, 1993)

- Sponzoring

Herrmans (2001) popisuje sportovní sponzoring jako poskytnutí finančních nebo materiálních prostředků jednoho podniku, tedy sponzora, jednotlivci, skupině lidí, organizaci či instituci z oblasti sportu, tedy sponzorovanému, za získání práv ke komunikačnímu využití jednotlivce popřípadě organizace a aktivit sponzorovaného na základě smluvního ujednání.

König (2011) navrhl dodává, že sportovního sponzoring má dlouhodobější a propracovanější charakter než reklama a jeho cílem je zříditi komunikaci a kontakt k cílovým skupinám. Tento německý autor spatřuje jeho největší výhodu v tom, že jsou cílové skupiny osloveny v emocionálně příjemné situaci. Právě kopaná zprostředkovává fanouškům a divákům atraktivní a pozitivně hodnocené okolí, čímž je spíše odmítavý postoj oproti reklamě vlastně vyřešen.

Jsou to také především masová média, jejichž faktor v posledních letech dost výrazně způsobil nárůst zájmu obchodních společností formou sponzoringu investovat do sportu. Prostřednictvím televizních přenosů, mohou kopanou shlédnout diváci po celém světě a tím pádem se zvyšuje i viditelnost různých log či symbolů společností umístěných na viditelných místech sportovišť (nejčastěji mantinelech či pásech) nebo na dresech sportovců. (Daňhelová, 2005)

Čáslavová (2009) člení formy sponzorství ve sportu na: sponzorování jednotlivých sportovců, sportovních týmů, sportovních akcí, sportovních klubů a ligových soutěží.

Novotný (2011) klasifikuje sponzorství podle podílu sponzora na celkovém objemu na titulární sponzoring, sponzoring a spolusponzoring. DFL najde především využití u titulárního sponzora.

Fahrner (2014) ve své publikaci tuto kategorii detailněji popisuje a titulární sponzoring vztahuje přímo k profesionálním týmovým soutěžím. Podle něho je pro sponzory velmi atraktivním sponzorským právem název dané soutěže, které je ligovou organizací nabízeno centrálně. S tím obvykle souvisí povolení sponzora jeho společnost nebo produkty přímo spojit se sportovní soutěží, čímž se samozřejmě otevírá mnoho různorodých příležitostí k využití reklamních a komunikačních nástrojů. Největší přínos spatřuje v tom, že se titulárnímu sponzorovi soutěže naskytne rozsáhlá viditelnost, aniž by se musel reklamně angažovat u jednotlivých klubů, kteří mezi sebou velmi



polarizují, což může být u jednotlivých cílových skupin vnímáno negativně. Zároveň profituje titulární sponzor soutěže ze své přítomnosti ve všech reklamních sdělovacích prostředcích a veřejně dostupných dokumentech. Obecně bývá zvykem, že si hlavní sponzor nechá zajistit exkluzivitu v branži, aby co nejvíce vytěžil z hodnoty získaných práv. Mnohdy přichází v úvahu jako hlavní sponzor soutěže pouze firmy z takových odvětví, které nesponzorují bundesligové kluby.

V tomto spojení je potřebné se zmínit o tzv. patronátech, kde lze hovořit dokonce o vlastnickém propojení klubu a podniku. (Rossmann, 2015)

- Mediální práva

Dominantní roli zde zaujímají především televizní vysílání. To je možné rozdělit do dvou hlavních skupin. První je Free TV (přenosy veřejnoprávních stanic ARD, ZDF, atd.), které jsou volně dostupné (za vysílací poplatky pro rozhlasové a televizní vysílání) a bez dodatečných poplatků. Vedle toho existují nabídky tzv. Pay TV (placené kanály). Aby mohly své často s vysokými poplatky spojené nabídky pro potenciálního uživatele zatraktivnit, jsou tyto placené kanály obzvláště závislé na exkluzivních vysílacích právech živých přenosů. Rovněž se dnes etabloval Internet jako vysílací platforma a sestříhy toho nejdůležitějšího v neživém vysílání (tzv. druhotné zhodnocení). (Duvina, 2006)

DFL zhodnocuje televizní práva na bundesligu centrálně. Centrální zhodnocení znamená, že kdo chce vidět tým A, musí si koupit i tým B. Pro zajímavost DFB zhodnocuje televizní práva na DFB-Pokal (německý pohár) centrálně. Dále UEFA prakticky všechna svá televizní práva na Evropskou ligu, Ligu mistrů a v současnosti i kvalifikační utkání o EURO zhodnocuje rovněž centrálně. Centrální zhodnocení je monopolistické a tudíž zásadně nepřipustné omezení hospodářské soutěže. Za určitých podmínek to ovšem antimonopolní úřad toleruje, jelikož je patrné, že decentrální zhodnocení mediálních práv v režii jednotlivých klubů by měl vážné negativní následky pro samotnou bundesligu jako celkový produkt a tedy v konečném důsledku i pro mediální konsumenty/diváky. (Korthals, 2005)

Prostřednictvím německého webového portálu *fersehgelder.de* lze nastínit způsob rozdělování národní televizních práv. Bundesliga z celkové částky obdrží 80 %, zbytek připadne druhé bundeslize. V bundeslize klíč pro rozdělování peněz z mediálních práv vyplývá z konečného umístění v posledních pěti sezónách, přičemž poslední odehraná

sezóna má nejvyšší faktor 5, předposlední sezóna má faktor 4, třetí sezóna má faktor 3, čtvrtá sezóna má faktor 2 a poslední pátá sezóna má faktor 1. V jedné sezoně je navíc podle umístění přidělen každému umístění jiný faktor, kdy nejvyšší faktor 2 získá mistr a faktor 1 poslední sestupující klub.

- Přestupy

Tato z klasického pohledu zvláštní položka je velmi diskutovaná. Navíc význam výnosů z přestupů od Bosmanova případu z roku 1995 dostal úplně jiný ráz, jelikož u hráčů, jejichž smlouva vypršela, není nutné vyplácet jejich tržní hodnotu jako finanční kompenzaci a oni mohou přestoupit zadarmo. Z tohoto důvodu se kluby již nemohou v krizové situaci spoléhat na to, že si okamžitou likviditu ze dne na den pomocí vícero hráčských odchodů vylepší. (Ashelm, 2015)

Nejedná se tedy o klasický výnos, jelikož za finanční kompenzaci klub ztratí hráče a navíc musí většinu z této finanční částky opět reinvestovat do nového hráče, aby neutrpěla síla týmu. (Eisenberger, 2006)

Zároveň je možné přestupy uskutečňovat pouze v tzv. přestupových oknech v letní a zimní přestávce. Velmi problematická může být tato situace, když nastane sestup do nižší soutěže, jelikož většina hráčů má smlouvy pro odpovídající soutěže a mohou bez finanční kompenzace přestoupit. (Bednarz, Pfeiffer, Hovemann, 2004)

- Merchandising

Termín merchandising nemá jedno dogmatické vysvětlení, podle kterého se všichni řídí. Například Hofer (2012) ve své publikaci uvádí, že pro merchandising neexistuje žádná univerzální definice, která je jednoznačně ohraničená. Samotný termín je převzat z angličtiny a znamená v hrubém překladu „provozovat obchod se zbožím“. Merchandising je používán jako nástroj k navýšení obrátu a podpoře prodeje a jako takový je brán za jeden z několika komponentů marketingu.

Podle Daňhelové (2005) se ve sportovním prostředí jedná o prodej různorodého zboží (dresy, šály, samolepky, sportovní vybavení atd.)

Hofer (2012) navíc dodává, že merchandisingové produkty jsou prodávány a nabízí emocionální přidanou hodnotu (jako je to např. u fanouškovských suvenýrů), avšak nemusí být nutně zaměřeny pouze na zisk. Merchandising by rovněž měl přispívat ke zvyšování známosti společnosti a navíc sloužit k tvorbě image na veřejnosti.

Jako merchandising, též fanouškovský suvenýr, jsou označovány všechny produkty, které jsou prodávány ve vztahu se jménem fotbalového klubu. Ovšem v detailu je potřeba rozlišovat mezi merchandisingem, licensingen a celkovým zhodnocením, které představují různorodé prodejní formy. Pokud klub sortiment kompletně prodává nebo jen pouze části zhodnocujících práv (funkční licence, produkční licence pro okrajové produkty) přenechá třetí straně, tak se hovoří o merchandisingu v úzkém a v širokém smyslu. Jestliže se produkce sortimentu zpravidla přenechá na partnerských společnostech, aby se zamezilo co nejvíce hospodářskému riziku, a navíc je odbyt v režii klubů přes vlastní fanshopy, poštovní společnosti nebo internet, tak v tomto případě se hovoří o licensingu. Pokud se klub vzdá veškerých práv na fanouškovský sortiment za fixní poplatek agentuře, hovoří se o celkovém zhodnocení. Trend je ovšem takový, že roste počet klubů, které zhodnocují merchandising ve vlastní režii a role agentur klesá. (Eisenberger, 2006)

- Ostatní výnosy

Pod položkou ostatní výnosy se skrývají mimořádné výnosy, ostatní provozní výnosy, zisky z účastí, úrokové výnosy, výnosy z mládežnického a amatérského fotbalu a výnosy z nespportovních činností. Přes to všechno navíc bundesligové kluby příležitostně dostávají dary a dotace. (Fahrner, 2014)

### **3.3.2 Náklady sportovních klubů**

Stejně jako u výnosů se i u nákladů práce zaměří na osvětlení především těch položek, které posléze budou zkoumány v praktické části.

- Náklady na hrací personál

Eisenberger (2006) pod touto položkou vidí platy profesionálních hráčů. V současnosti platy představují největší potíže evropských fotbalových soutěží. (Novotný, 2011)

Obrovský skok zaznamenaly tyto náklady za poslední čtvrtstoletí. Za startovací signál, který tento markantní nárůst způsobil, lze považovat již výše zmiňované rozhodnutí v Bosmanově případě, kdy profesionální hráči mohou po skončení smlouvy přestoupit zadarmo do libovolného klubu, jako takoví mají garantovanou volnost a jsou

brání jako normální zaměstnanci. Jako lusknutím prstu to výrazně změnilo postavení hráčů vůči klubům a udělalo z nich v dnešní době multimilionáře. (Ashelm, 2015)

Další důvod vysokých platů je ten, že sportovní kvalita profesionálního fotbalisty je rozhodujícím faktorem pro sportovní a ekonomický výsledek (úspěch či neúspěch). Proto z důvodu nedokonalého hráčského trhu dochází často k výrazným odchylkám ve výši vyplácených gáží. To vysvětluje velmi vysoké platy pro špičkové hráče, kteří jsou jen těžko nahraditelní a jsou atraktivní pro každý klub, vlastní určitý typ monopolu nabídky, co se jejich sportovních kvalit týče, a těší se oligopolní poptávce klubů. (Eisenberger, 2004)

Aby kluby co nejvíce eliminovaly hospodářské riziko, uzavírají s hráči smlouvy obsahující vyšší variabilní částky podle osobních i sportovních výsledků. Tzv. prémie dnes tvoří až 40 % celkové částky. Z důvodu zvýšení šance získat při budoucím odchodu hráčů finanční odstupné, kluby s nimi často uzavírají dlouhodobější smlouvy. S volnými hráči, kterým vypršel kontrakt, kluby raději uzavírají krátkodobé kontrakty z důvodu rychlejší reakce na sportovní události (kvalifikace pro mezinárodní klubové soutěže nebo sestup) a s tím spojené ekonomické důsledky. Tento vývoj přispěl k převisu nabídky u průměrných hráčů a tedy nárůstu jejich mezd. Špičkový hráč nicméně pořád může požadovat astronomický plat. (Bringezu, 2000)

- Personální obchod/správa

Zde kluby evidují veškeré platby a odvody spojené s profesionálními hráči, gáže managementu a zaměstnanců klubu a s tím spojené další náklady. (Bundesliga report, 2016)

- Přestupy

Identická situace jako u položky výnosů, pouze z opačného pohledu.

- Herní provoz

Sem patří veškeré náklady spojené s provozem či vybudováním moderních stadionů. Konkrétně jsou to investiční náklady, které se dělí na náklady za pozemky (zde záleží jaké má klub vztahy s městem, kterému pozemek patří), výstavbu (zahrnují projekt a výstavbu), infrastrukturu (napojení dálnic, železnice atd). Později se přidá nájemné za stadion, pokud je ten v cizím vlastnictví nebo roční úroky z vlastního

financování. Rovněž vznikají náklady na provoz a pro tzv. facility management, tedy vedení, které spravuje stadion po celý rok. (Lindau, 2009)

- Mládež, amatéři a vrcholová centra

Do této položky spadají všechny náklady spojené s vybudováním a provozováním vrcholových center, mládežnických a amatérských týmů. Účastník bundesligy musí splňovat nastavená personální kritéria popsána v licenčním řízení, které je konkrétněji popsáno v páté kapitole. (Fahrner, 2014)

- Ostatní náklady

Vzrůstající profesionalizace ve fotbale dala časem vzniknout této doplňující položce. Skrývá odpisy dlouhodobého majetku a hráčského majetku (hráči jsou v aktivách zapsáni v tržní pořizovací ceně a proto je nutné po dobu trvání jejich smluvního kontraktu je řádně odepisovat), mimořádné náklady, ostatní provozní náklady, které se nevešly do předešlých položek a náklady ostatních oddělení. (Eisenberger, 2006)

## 4 METODOLOGIE

### 4.1 Popis zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor představují hlavní finanční výkazy DFL vydávané každý rok na začátku ledna následujícího roku. Jde souhrnné finanční výsledky všech bundesligových týmů. Práce bude zaměřena především na rozvahu a výkaz zisku a ztráty 18 klubů z bundesligy.

Německá bundesliga je často předkládána z pohledu finančního i organizačního jako předpisová. Vzdávající zájem médií, sponzorů a veřejnosti způsobily kontinuální nárůst obrátu. Na druhou stranu se bundesliga musí potýkat s obdobným nárůstem nákladů. Nicméně aby bylo možno co nejlépe určit její skutečnou ekonomickou výkonnost, je nutné nejdříve podrobně provést finanční analýzu včetně jejích jednotlivých částí. Doplnujícím souborem jsou občasné příložené tabulky z důvodu lepšího srovnání předních evropských fotbalových lig. Prognóza je relevantní proto, že fotbalové prostředí se zdá být resistantní vůči vnějším vlivům, čímž se přesnost prognózy zvyšuje.

### 4.2 Aplikované metody

#### 4.2.1 Finanční analýza

Komplexní finanční situaci v podniku lze velmi dobře zjistit pomocí finanční analýzy. Podle Máčeho (2006, s. 23) lze prostřednictvím finanční analýzy rozšiřovat vypovídající schopnost získaných údajů z účetnictví tím, že se vzájemně porovnají a tím je zpravidla získáván celistvý přehled o majetkové struktuře a finanční situaci v podniku, ze kterého můžeme těžit při budoucím rozhodování a financování podniku.

Jedna z mnoha definic říká, že účelem finanční analýzy „je kromě poskytnutí souhrnného hodnocení finanční situace také podrobnější identifikace těch stránek a oblastí činností podniku, které vykazují nedostatečnou úroveň a mohou se stát zdrojem budoucích problémů.“ (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 16)

Finanční analýza nám tedy odhalí to, co na první pohled není ihned patrné. Např. zda je podnik ziskový či nikoliv, zda využívá svoje aktiva dostatečně efektivně, zda je schopný dostát svým závazkům prostřednictvím svého kapitálu a zajistit si svou

existenci a jiné potřebné informace. Všechny tyto získané údaje z minulosti potřebuje každý manažer, aby se mohl správně rozhodnout a pozitivně ovlivnit budoucnost svého podniku. Nicméně tyto cenné informace neslouží pouze interním osobám, nýbrž jsou vodítkem pro další stakeholdery jako jsou akcionáři, bankovní instituce, věřitelé, státní instituce, odběratelé či zaměstnanci, kteří se na základě toho mohou rozhodovat o tom, zda i nadále budou ochotni spolupracovat s podnikem. (Máče, 2006)

Každý si ve finanční analýze najde takové informace, které jsou pro něj zajímavé či důležité. Jako např. akcionáře zajímá spíše čistý zisk, majitel se více dívá na hodnoty ziskovosti, tedy rentabilitu vloženého kapitálu. Naopak věřitele zajímá schopnost podniku dostát svým závazkům, tedy likvidita majetku, přičemž se klidně může stát, že nepečlivý věřitel své vložené finanční či hmotné prostředky dostane až po stanoveném termínu. Státní instituce samozřejmě zajímá odvedená daň ze zisku při kontrolách či další daňové povinnosti. A konkurence se snaží dostat k informacím a přiblížit se úspěšným podnikům v oboru a napodobit jejich správná rozhodnutí. Potencionální investor přihlíží k celkové "finanční kondici" podniku a podle výsledků se rozhoduje o tom, zda vloží či nevloží své prostředky do podniku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Aby bylo vůbec možné zpracovat hodnotnou finanční analýzu, je zapotřebí získat data ze zkoumaného podniku. Prvotní a zpravidla hlavní zdroj lze nalézt ve finančním účetnictví podniku. Patří sem účetní výkazy – bilance (též rozvaha), výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích, výkaz o změnách ve vlastním kapitálu a příloha k účetní závěrce. Zpravidla bývají tyto údaje k nalezení ve výroční zprávě vždy každoročně na konci účetního období podniku. Mezi další doplňkové zdroje dat patří: odborný tisk, statistická ročenka, zprávy vrcholového managementu podniku, firemní statistiky, nezávislé prognózy atd. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Následující text bude zaměřen na výkazy bilance (rozvahy) a výkaz zisku a ztráty, které tvoří klíčový zdroj pro prováděnou finanční analýzu.

*„Rozvaha je základní účetní výkaz, podává přehled o celkové finanční situaci podniku. Obsahuje údaje o stavu majetku k určitému datu, a to v uspořádání údajů podle jednotlivých forem prostředků (aktivech), a zdrojích tohoto majetku (pasivech) v uspořádání podle původu zdrojů.“* (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 27)

Aktiva a pasiva se vždy rovnají, přičemž strana aktiv (majetek) by měla v budoucnu být zapojena do výrobního procesu (např. zásoby), tedy nepřímo vedoucího k zisku, nebo dojde k jejímu prodeji (např. cenné papíry), tedy přímo by v ideálním případě též znamenalo zisk.

Aktiva se dělí podle času, který v podniku stráví, na:

- Dlouhodobý majetek,
- oběžný majetek,
- ostatní aktiva. (Růčková, 2008)

Dlouhodobý majetek je v podniku zpravidla déle než jeden rok, postupně dochází k jeho opotřebování, které je účetně vyjádřeno odpisy a jehož výše je zákonem stanovená u všech druhů tohoto dlouhodobého majetku.

Ten se dále dělí na:

- Dlouhodobý hmotný majetek (dále jen DHM),
- dlouhodobý nehmotný majetek (dále jen DNHM),
- dlouhodobý finanční majetek (dále jen DFM). (Růčková, 2008)

Mezi DHM patří především pozemky, budovy, dopravní prostředky a jiný majetek zapojující se do výroby. DHM dále dělíme na movitý a nemovitý. Mezi DNHM patří vše, co nemá fyzickou podobu, konkrétně tedy licence, značky, goodwill, software aj. Poslední položkou je DFM, který se od prvních dvou liší tím, že není odepisován a patří sem především dlouhodobé cenné papíry jako akcie, obligace, dluhopisy atd. Cílem je, aby z DFM plynul ideálně co nejvyšší úrok. Často bývá tato položka rovněž používána při získání vlivu u konkurence. (Martincová, Konečný, Vavřina, 2014)

Krátkodobý (též oběžný) majetek se dělí na jednotlivé položky v podniku a neustále v podniku obíhá a mění svoji podobu (suroviny, rozpracovaná výroba, materiál, polotovary a hotové výrobky). Je to neustálý koloběh (proto oběžný majetek), kdy očekáváme, že z hotových výrobků získáme finanční prostředky, za které nakoupíme suroviny, a tak pořád dokola. Pro podnik jsou relevantní dvě věci u tohoto majetku. Za prvé, aby při minimálních nákladech dosáhl maximálního zisku, tedy efektivita a dostupnost, to naopak znamená, že musí mít dostupného tolik majetku, aby ve stanovených lhůtách mohl plnit své závazky.

Oběžná aktiva se dělí na:



- Zásoby,
- dlouhodobé pohledávky,
- krátkodobé pohledávky,
- finanční majetek. (Růčková, 2008)

Ostatní aktiva, která jsou v nepatrné výši, tvoří časové rozlišení, nicméně ta nemají skoro žádný vliv na podnik.

Strana pasiv (způsob krytí majetku) tvoří druhou část rozvahy. Nachází se zde kapitál, kterým je kryt majetek. Může se jednat o vklady vlastníků, zisky (či ztráty) z let minulých, závazky vůči věřitelům aj.

Pasiva se dále dělí podle vlastnictví na:

- Vlastní kapitál,
- cizí kapitál. (Růčková, 2008)

První na řadě je vlastní kapitál. V české terminologii dost často dochází k záměně pojmů vlastní kapitál a základní kapitál. Proto je potřebné krátce vysvětlit, v čem spočívá jejich rozdíl. Základní kapitál je sám o sobě užší pojem a jedná se o všechny peněžité i nepeněžité vklady společníků, kdežto vlastní kapitál je širší pojem a zahrnuje tedy základní kapitál, kapitálové fondy (rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcií - tzv. emisní ážio), fondy ze zisků (kam patří zákonný rezervní fond, sloužící ke krytí ztrát v horších časech), výsledek hospodaření z minulých let (což je tedy buď nerozdělený zisk či neuhrazená ztráta z let minulých) a výsledek hospodaření běžného období (vykázaný zisk či ztráta za poslední účetní období). (Růčková, 2008)

Zbývá už jen cizí kapitál, který bude v neurčitém časovém horizontu splacen, proto je nazýván dluhem. Po dobu čerpání půjčeného (cizího) kapitálu je potřeba platit úrok, proto je vždy dobré mít na mysli, že dlouhodobý cizí kapitál bude dražší než krátkodobý a celkově je samozřejmě cizí kapitál dražší než kapitál vlastní. Cizí kapitál se dále skládá z rezerv (zákonem stanovených a ostatních), dlouhodobých závazků (splatnost delší než jeden rok v okamžiku sestavení účetní závěrky), krátkodobých závazků (splatnost kratší než jeden rok) a bankovních úvěrů a výpomocí. Poslední položka „ostatní pasiva“ (časové rozlišení, kurzové rozdíly) z analytického hlediska zaujímá stejnou roli jako „ostatní aktiva“. (Růčková, 2008)

Principem výkazu zisku a ztráty je vyčíslit výsledek hospodaření podniku za dané účetní období (toková veličina), nikoli k určitému okamžiku, jako je to u rozvahy. K tomu se dopracujeme, když zachytíme pohyb veškerých výnosů a nákladů. Existují dvě formy, a to horizontální a vertikální. Oddělené výnosy a náklady uvádí forma horizontální. Naopak ve vertikální formě se k sobě připojují výnosy a náklady, které se vážou k určité oblasti činnosti (např. prodané zboží). Zvolení libovolné formy je na účetní jednotce. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

V praktické části bude analyzována horizontální formu tohoto výkazu, který se stane podkladem pro hodnocení ziskovosti vložených prostředků.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tedy představuje výsledek hospodaření (dále VH). Naší největší pozornost si určitě zaslouží provozní VH, jelikož díky němu získáme přehled, jestli podnik prospívá ve své hlavní činnosti (kladná hodnota = zisk) či nikoliv (záporná hodnota = ztráta). Jeho ukazatelem je EBITDA (Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), který často tvoří základní ocenění podniku.

Strukturu tohoto ukazatele je následující:

- EBITDA (zisk před odpisy, úroky a daněmi),
- EBIT (EBITDA - odpisy, též zisk před úroky a daněmi),
- EBT (EBIT - nákladové úroky, též zisk před zdaněním),
- EAT (EBT - daň z příjmů, též zisk po zdanění).

(Dvořáček, Broukal, Klecka, Mikan, 2014)

#### **4.2.2 Horizontální a vertikální analýza**

U těchto dvou analýz se pracuje převážně s položkami rozvahy. Na straně aktiv je kladen důraz jak na dlouhodobý majetek, tak i oběžná aktiva, a na straně pasiv na vlastní kapitál a cizí zdroje. Tyto analýzy jsou pouze výchozím krokem, jelikož jejich nevýhodou je, že změny pouze konstatují, ale neukazují jejich příčiny. Nicméně dokáže upozornit na nežádoucí vývoj v jedné z oblastí, kterou lze posléze podrobit hlubšímu zkoumání. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

U horizontální analýzy absolutních ukazatelů se zkoumá, jak se jednotlivá položka v rozvaze změnila v porovnání s předchozím rokem a to ve dvou rovinách, absolutní a relativní (též procentuální). Horizontální analýza získala svůj název tím, že

porovnávání položek účetního výkazu se provádí po řádcích - tedy horizontálně. (Máče, 2006)

Způsob výpočtu je následující:

1. Absolutní změna = hodnota t – hodnota t-1,
2. procentuální změna = absolutní změna x 100 (%) / hodnota t-1. (Máče, 2006)

Vertikální analýza se zabývá tzv. strukturou aktiv a pasiv v podniku (aktiva rozuměj majetek, pasiva rozuměj kapitál) a zároveň sděluje, jakým procentuálním podílem jednotlivé položky rozvahy participují na celkové bilanční sumě. V tomto případě bude jako základ zvolena celková výše aktiv a pasiv. Všeobecným doporučením je udržet rovnováhu mezi majetkem a kapitálem. Výhodou této analýzy je, že nepodléhá meziročním inflačním vlivům, tudíž lze porovnávat současný stav s výsledky z let minulých. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

#### 4.2.3 Poměrová analýza

*„Analýza pomocí poměrových ukazatelů používá pro hodnocení vzájemný poměr dvou (či několika) položek účetních výkazů mezi sebou. Umožňuje tak rozšířit vypovídající schopnost dat obsažených v účetních výkazech a posuzovat další stránky finanční situace a nalézat i příčinné souvislosti.“* (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 117)

Poměrová analýza kalkuluje též s časovým vývojem, a tedy nejenže dokáže určit aktuální stav a odhalit rizika, nýbrž i předpovědět budoucí vývoj. Oblíbená je i díky své časové nenáročnosti. Poměrová analýza je i hojně využívána díky možnosti srovnání s konkurenčními firmami. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

Ve finanční analýze jsou nejčastěji používány:

- Poměrové ukazatele rentability,
- poměrové ukazatele aktivity,
- poměrové ukazatele zadluženosti,
- poměrové ukazatele likvidity,
- poměrové ukazatele zjišťované z údajů vznikajících na kapitálových trzích. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel rentability (výnosnosti) je nejčastější formou při zjišťování úspěšnosti podnikatelské činnosti a obecně říká, jakého bylo dosaženo zisku (výstup) při vynaložených prostředcích (vstup). Pomocí ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) zjistíme, jak efektivně v podniku vytváříme zisk, bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní či cizí. Konkrétně kolik korun zisku vytvoří jedna koruna investovaného kapitálu. (Máče, 2006)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) reprezentuje zájem vlastníků a zjistí nám, jak efektivně podnik vytváří zisk z kapitálu, který vlastní. Kapitál může být vložen zakladateli, společníky, akcionáři apod. Konkrétně tedy vyjadřuje, kolik korun zisku vytvoří jedna koruna vlastního kapitálu. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Výnosnost dlouhodobě vloženého kapitálu nám měří ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE). V čitateli je opět zisk a ve jmenovateli je součet vlastního kapitálu, který sám o sobě má dlouhodobou podstatu, a dlouhodobých závazků (tedy cizích zdrojů, ze kterých podnik čerpá déle než jeden rok). (Blaha, Jindřichovská, 1996)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Konkrétně nám měří, jaký je procentuální podíl zisku na jednu korunu tržeb. Nejen, že tento ukazatel slouží velmi dobře k porovnávání podniků, nýbrž se dá využít i jako vodítko při stanovení cen našich produktů. (Máče, 2006)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel rentability nákladů (ROC) vyjadřuje, kolik korun nákladů je zapotřebí ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku. Tedy nám vlastně ukáže, která část z jedné koruny utopená v nákladech se podniku vrátí v podobě zisku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

Ukazatelé aktivity vyjadřují schopnost podniku efektivně hospodařit se svými aktivy (má-li jich podnik málo, přichází o potenciální tržby, neboť není schopný přijmout všechny zakázky, a má-li jich více než je třeba, rostou mu zbytečné náklady z důvodu vysokého úrokového zatížení). Tedy ideální je optimalizovat svá aktiva tak, aby podnik dosahoval maximálního zisku. Jelikož pracují s údaji z rozvahy i z výkazu ztrát, jedná se o ukazatele kombinované. (Máče, 2006)

Vázanost celkových aktiv vyjadřuje výkonnost (efektivnost) aktiv, které se zapojují do procesu tak, aby podnik dosáhl maximalizace tržeb. Výsledek tohoto ukazatele by měl být co nejmenší, a pokud tomu tak skutečně je, nemusí podnik investovat více do aktiv, jelikož stále expanduje. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

Relativní vázanost stálých aktiv vychází od ukazatele vázanosti aktiv celkových. Zajímavé je, že tento ukazatel se sám rok od roku zlepšuje z důvodu působení cenové hladiny, se kterou vzoreček nepočítá. To znamená, že i když se o to starší podniky vůbec nemusejí zasloužit, mohou mít lepší svoji výkonnost. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

Obrat celkových aktiv, někdy také chápán jako produktivita vloženého kapitálu, vyjadřuje, jak jsou veškerá aktiva v podniku efektivně využívána (kolikrát se celková aktiva obrátí za rok). Platí zde pravidlo, že čím je podnik efektivnější, tím je tento ukazatel vyšší. Přínosné je porovnat tento ukazatel s oborovým průměrem. (Máče, 2006)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv představuje efektivnost využívání budov, zařízení, dopravních prostředků a ostatního dlouhodobého majetku. Stejně jako u obratu celkových aktiv je zde potřeba porovnat tento ukazatel s oborovým průměrem. Nepříznivá nebo

podprůměrná hodnota je upozorněním pro výrobu, že nedostatečně využívá své výrobní kapacity a pro manažery je to signál, aby snížili firemní investice. (Máče, 2006)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Rychlost obratu zásob vyjadřuje počet obrátek zásob za zkoumané období. Výsledkem je absolutní číslo, které nám prozradí, kolikrát se přemění jednotka zásob od nákupu suroviny až po prodej hotového výrobku. Zde je opět přínosné porovnat ukazatel s oborovým průměrem a samozřejmě, že čím větší ukazatel máme, tím vyšších obrátek dosahujeme a nemáme zbytečné zásoby na skladě. Při nižších obrátkách skladujeme zbytečně moc zásob, které nepřinášejí žádnou tržbu. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu pohledávek (též doba inkasa) nám udává, za jakou dobu (počet dní) nám odběratelé od vystavení faktury zaplatí. Zde platí, že čím nižší tento absolutní ukazatel je, tím je to pro účetní jednotku příznivější. Nutná opatření je potřeba zavést, až když je překročen určitý časový limit kdy odběratelé musí zaplatit. (Máče, 2006)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba obratu závazků znamená schopnost podniku hradit svoje závazky. Tento ukazatel tedy uvádí, za kolik dní od nákupu zásob uhradíme fakturu dodavateli za tento nákup. Z důvodu zajištění likvidity účetní jednotky by tento ukazatel neměl být kratší než ukazatel výše (doba obratu pohledávek), se kterým se následně porovnává. Snahou účetní jednotky je, aby tato doba (počet dní) byla co nejdelší. (Máče, 2006)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Podle Sedláčka (2011, s. 63) ukazatelé zadluženosti „udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku).“ Ovšem tento ukazatel není jen negativní charakteristikou podniku, růst zadluženosti může vést k vyšší rentabilitě a tím i větší tržní hodnotě podniku, ale souběžně se zvyšuje i riziko finanční nestability.

Existuje řada ukazatelů, sloužících k analýze. Pro naše účely budou stačit základní tři. (Sedláček, 2011)

Celková zadluženost je prvním z nich a řekne nám, jaký procentuální podíl má cizí kapitál na celkových aktivech. Věřitelé v tomto ohledu preferují nižší míru zadluženosti (větší pravděpodobnost, že dostanou své peníze zpět). Naopak majitelé upřednostňují vyšší míru zadluženosti. Zde opět narážíme na nutnost ukazatel srovnat s oborovým průměrem, a pokud ten je vyšší, tak zpravidla se už nenajde investor, který by byl ochoten do našeho podniku investovat. (Máče, 2006)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Druhým ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu, která je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti, a v podstatě vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Oba ukazatele dohromady dávají hodnotu 1 a informují o skladbě kapitálu (strukturu majetku). (Sedláček, 2011)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Třetím a posledním ukazatelem je koeficient zadluženosti, který nám zachycuje podíl cizího kapitálu s vlastním kapitálem. Celková zadluženost roste lineárně, tedy do 1. Koeficient zadluženosti roste exponenciálně (více než 1), tedy teoreticky může růst k nekonečnu. Je nutné si dávat pozor na leasingové závazky, ty totiž v budoucnu nejsou zachyceny v rozvaze (v účetnictví) nájemce, nicméně objeví se v nákladech. (Sedláček, 2011)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Díky ukazatelům likvidity získáme přehled o schopnostech podniku hradit svoje finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti. Analýza likvidity nám tedy měří vztah mezi tím, co je možné splatit (čitatel), a tím, co je nutné splatit (jmenovatel). Pokud má účetní jednotka část svých aktiv ve vysoce likvidní formě (např. peníze na běžném účtu či v hotovosti, krátkodobé CP) je solventní. Vztah likvidity a rentability je protikladný. Pokud má účetní jednotka vysoký podíl likvidního majetku, tak obvykle dosahuje nižší rentability. (Máče, 2006)

První ukazatelem je běžná likvidita, která ukazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Příliš vysoká hodnota tohoto ukazatele indikuje nadměrné množství zásob, nedobytné pohledávky a nízký stav peněžních prostředků vedoucí k tíživé finanční situaci podniku (platební neschopnost). Na druhou stranu nedává smysl nemít žádné zásoby a s penězi uhradit všechny své dluhy. Ideální se proto jeví hodnota nad 1,5. (Sedláček, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotovosti likvidity se počítá ve snaze odstranit nevýhody předchozího ukazatele, kdy jsou vyloučeny zásoby z čitatele a ponechány pouze peněžní prostředky (peníze na běžném účtu, peníze v hotovosti, krátkodobé CP a krátkodobé pohledávky). Je přínosné v analýze poměřit ukazatel běžné a pohotovosti likvidity. Pokud se objeví příliš nízká hodnota pohotovosti likvidity, napovídá to zbytečně velké míře zásob. Zde by hodnota tohoto ukazatele neměla klesnout pod 1 a ideálně se přiblížit 1,5. (Sedláček, 2011)

$$\text{pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel okamžité likvidity nám změří schopnost podniku dostát svým dluhům okamžitě. V čitateli zůstávají pouze finanční prostředky s jejich ekvivalenty (splacené dluhy, šeky, krátkodobé CP). Zde je likvidita zajištěna do hodnoty 0,2. (Sedláček, 2011)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### 4.2.4 Prognostické metody

Literatura dělí většinou prognostické metody na dva hlavní proudy, a to na metody subjektivní (kvalitativní) a objektivní (kvantitativní). Mezi nejpoužívanější kvalitativní metody, které jsou aplikovány formou dotazování, patří brainstorming, panel expertů, metoda delphi a metoda analogie. (Bosse, 2007)

Kvantitativní metody za pomoci matematických vzorců a na základě historických dat umožní predikovat budoucí vývoj. Mezi nejčastější využívané analýzy vývoje časových řad patří: dekompozice časové řady, Box-Jenkinsonova metodologie, lineární dynamické modely a spektrální analýza časových řad. (Štědron, 2012)



Pokud jsou popisovány vztahy mezi dvěma nebo více parametry a navíc jedním ze sledovaných parametrů je čas, hovoří se obecně o trendu časové řady sledovaných ukazatelů. (Potůček, 2006)

Časové řady jsou chápány jako chronologicky sestavené údaje. Dělí se podle různých kategorií. Např. v závislosti na získání způsobu hodnot údajů rozlišujeme na absolutní a relativní, kde absolutní jsou dány prvotním měřeními či pozorováními a relativní jsou vydedukovány z absolutních ukazatelů. (Štědroň, 2012)

Dále se časové řady rozdělují na krátkodobé (interval kratší než jeden rok) a dlouhodobé (interval mající jeden rok a delší). (Štědroň, 2012)

Časová řada, jakožto specifická forma sledovaných dat sebou přináší i specifické problémy, se kterými je potřeba při vlastní analýze počítat. Je důležité zamyslet se nad hustotou časové řady. Hustší časová řada hned neznamená přesnější výsledek. Naopak přehuštěné časové řady jsou z výpočetního hlediska spíše nežádoucí. Je vhodné najít střední cestu. Naopak se také může objevit problém s přílišnou délkou, kdy se časem mění externí podmínky a časová řada se stává nesrovnatelnou. Problém představuje i kalendář, kdy vzniká nepravidelnost díky různé délce měsíců, u týdnů to jsou státní svátky a je potřeba počítat i s přestupným rokem. (Štědroň, 2012)

Podle výše uvedených kritérií bude v této diplomové práci pracováno s dlouhodobou (roční) časovou řadou absolutních ukazatelů.

Jelikož se z důvodu vnějších ekonomických vlivů (i proto došlo k úpravě licenčních podmínek) výrazně změnily sledované hodnoty a ovlivnily trend, tak k předpovědi bude použito jen získané hodnoty od sezóny 2010/2011. Vzhledem k tomu, že od této sezony směrem do současnosti rostou všechny další zkoumané hodnoty téměř přesně, byla zvolena lineární trendová funkce vypočítaná metodou nejmenších čtverců. Konkrétní hodnoty v grafech jsou spočítány funkcí Forecast.

- Metoda nejmenších čtverců

Pomocí vhodné analytické funkce jsou aproximována statistická data. Využití nalezne především u extrapolace trendu (vyrovnání časové řady tím, že odhadne parametry). Existuje podmínka, a to aby přítomná funkce byla lineární nebo byla alespoň převoditelná na lineární tvar. (Štědroň, 2012)

Základní podmínky, které se zde rovněž objevují, jsou:

„1. Součet odchylek skutečných a vyrovnaných hodnot musí být roven nule.

2. Součet druhých mocnin (čtverců) odchylek skutečných a vyrovnaných hodnot musí být minimální.” (Štědroň, 2012, s. 55)

Matematicky zapsáno:

$$1. \sum_t (y_t - Y_t) = 0$$

$$2. \sum_t (y_t - Y_t)^2 = \text{MIN}$$

kde  $y_t$  je zjištěná hodnota řady v čase  $t$ ,

$Y_t$  je vyrovnaná hodnota řady v čase  $t$ . (Štědroň, 2012)

### 4.3 Sběr dat

V této diplomové práci jsou používána sekundární data. Požadovaná data byla čerpána v drtivé většině z oficiálních internetových stránek německé bundesligy.

- Bundesliga:
  - Oficiální webová stránka <http://www.bundesliga.de/de>,
  - report 2014, 2016,
  - nejstarší data v těchto reportech jsou z roku 2002 (obrat).
  - Měna: Euro, znak €

### 4.4 Analýza dat

Se získanými daty bylo pracováno pomocí tabulek, grafů, obrázků a vzorců v počítačovém programu Microsoft office (Word a Excel).

Z dostupných finančních výkazů byly dosazovány hodnoty do vzorců pro lepší odhadnutí finanční výkonnosti, které byly promítnuty do tabulek a porovnány ze dvou posledních roků. Finanční situaci (vývoj a strukturu) německé bundesligy byla demonstrována pomocí sloupcových (pro lepší zachycení dlouhodobého vývoje) a výsečových grafů.

Dále vybrané hodnoty posloužily jako data pro prognózu, která byla provedena prostřednictvím bodových grafů, jelikož jsou zachyceny údaje za každý rok, nikoli za kratší období. Mezi těmito body není závislost vůbec definovaná. Jednotlivé roční body byly promítnuty do roku 2020 a tedy byla současně vytvořena prognóza do roku 2020.

## 5 STRUKTURA A PRAVIDLA BUNDESLIGY

### 5.1 Základní informace

Německá bundesliga je nejvyšší fotbalovou soutěží v německé kopané. Vznikla 28. července 1962 po usnesení Německého fotbalového svazu a v letech 1963/1964 započala svou premiérovou sezónu. Nejúspěšnějším účastníkem je Bayern Mnichov s 25 německými tituly, zároveň je i úřadujícím mistrem. Následují Borussia Mönchengladbach a Borussia Dortmund s 5 tituly. Funkci prezidenta představenstva ligového svazu vykonává Dr. Reinhard Rauball, který zároveň plní i funkci předsedy dozorčí rady DFL. Ředitelem DFL je Christian Seifert. Německé bundeslize se účastní 18 týmů. (Bundesliga report, 2016)

Seznam týmů působících v německé bundeslize podle oficiálních webových stránek DFL v sezoně 2015/2016:

- Eintracht Frankfurt AG (akciová společnost),
- FC Bayern München AG (akciová společnost),
- Hamburger SV AG (akciová společnost),
- Bayer 04 Leverkusen GmbH (Společnost s ručením omezeným),
- Borussia Mönchengladbach GmbH (Společnost s ručením omezeným),
- FC Ingolstadt GmbH (Společnost s ručením omezeným),
- TSG Hoffenheim GmbH (Společnost s ručením omezeným),
- VfL Wolfsburg GmbH (Společnost s ručením omezeným),
- Borussia Dortmund GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- FC Augsburg GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- Hannover 96 GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- Hertha BSC Berlin GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- SV Werder Bremen GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- FC Köln GmbH & KGaA (Komanditní společnost na akcie),
- Darmstadt 98 e. V. (zapsaný oddíl),
- Mainz 05 e. V. (zapsaný oddíl),
- Schalke 04 e. V. (zapsaný oddíl),
- VfB Stuttgart e. V. (zapsaný oddíl).

## 5.2 Soutěžní formát a rámcové termíny

Bundesliga je otevřenou fotbalovou soutěží. Mistr, vicemistr a třetí tým soutěže získají právo startovat v hlavní skupinové fázi ligy mistrů, čtvrtý tým si zajistí alespoň účast v jejím předkole. Pátý tým se kvalifikuje do evropské ligy a šestý tým získá právo startovat v jejím předkole. Poslední a předposlední celky spadnou do druhé bundesligy, třetí celek od konce se dostane do relegačních bojů s třetím týmem druhé bundesligy. Hlavním posláním německé bundesligy je uspořádat celou soutěž takovým způsobem, aby bylo zaručeno napětí, nejasnost výsledků a emocionalita od prvního až do posledního bundesligového kola. V německé bundeslize je zaběhnutý párový soutěžní formát tzv. Round Robin-System (tedy „každý s každým“). To znamená, že po celou dobu soutěže je pevně stanovený herní kalendář, který je rozdělen na režim podzim-jaro. Místrem se stane ten tým, který získá nejvíce bodů (při systému tři body za výhru, jeden za remízu). (Galli, 2012)

Příznivci tohoto systému argumentují především tím, že otázka ohledně korunovace mistrovského týmu není závislá na několikaleté formě během finále a vítěz základní části se již osvědčil v hlavní dlouhodobé soutěži. Příznivci vyřazovacích částí ligových soutěží naopak vidí obrovský mediální a ekonomický potenciál v těchto kláních, jelikož tyto vyřazovací zápasy mají větší význam než utkání z výše zmíněného systému „každý s každým“, což by mělo mít kladný vliv na zvýšení poptávky. (Galli, 2012)

Nevýhodou dlouhodobého systému je i fakt, že několik kol před koncem soutěže může být znám mistrovský celek, což ubírá na napětí a emocionalitě, čímž samozřejmě opět trpí celkový produkt bundesligy. Výhodou je, že při absenci vyřazovacích duelů neztrácí hlavní dlouhodobá část na významu, což se může pozitivně projevit u poptávky vstupenek především u výkonnostně slabších týmů, které by se do vyřazovacích soubojů jinak neprobojovaly. (Galli, 2012)

Podle oficiálních stránek *bundesliga.de* má soutěž, jak již bylo výše uvedeno, zavedený systém „podzim-jaro“, přičemž je v soutěži 18 celků, kde každý klub odehraje 34 utkání. Navíc byl zaveden relegační systém, kdy šestnáctý celek bundesligy a třetí celek druhé bundesligy spolu odehrají dvě utkání (formou „doma-venku“) po skončení sezony, přičemž vítěz získá právo působit v příštím ročníku bundesligy a poražený se naopak musí připravit na sestup do druhé bundesligy.

Je důležité si při určování rámcového kalendáře dávat pozor, aby se termíny ligových zápasů nepřekrývaly s jinými důležitými sportovními událostmi tak, aby bylo možné oslovit co nejširší publikum. Pokud je to možné, je rovněž přínosné vyhýbat se kolizím s populárními televizními pořady. Pro diváky na stadionech jsou především atraktivní začátky zápasů stanovené o víkendech a svátcích. Ideální je stanovit zápasy a vysílací časy ve stejný den. Tímto způsobem může na straně diváků vznikat rutina vytváření volnočasového programu a sledovanosti, které jsou nezbytné pro udržení publika. (Meier, 2012)

Čas výkopu nastavila DFL v pátek na 20:30, v sobotu na 15:30, kdy se odehraje většina kola. Čas 18.30 patří sobotnímu a 15.30 a 17.30 nedělnímu šlágru kola. I z důvodu nutnosti získávání financí z mezinárodní zdrojů a s tím související opatření být prezenční především na asijském trhu v nejlepším vysílacím čase je možné očekávat, že v příštích letech se výkop zápasu přesune na 12 hodinu v poledne. Na dopad těchto změn si budeme muset ještě počkat. (Vöppel, 2016)

### **5.3 Vyčlenění bundesligy z německého fotbalového svazu (DFB)**

Ústředním orgánem německé kopané je nadále DFB, jehož hlavním úkolem je mimo jiné rozvoj a podpora německé kopané, účast na mezinárodních soutěžích s reprezentačními a regionálními výběry a organizace první a druhé bundesligy.

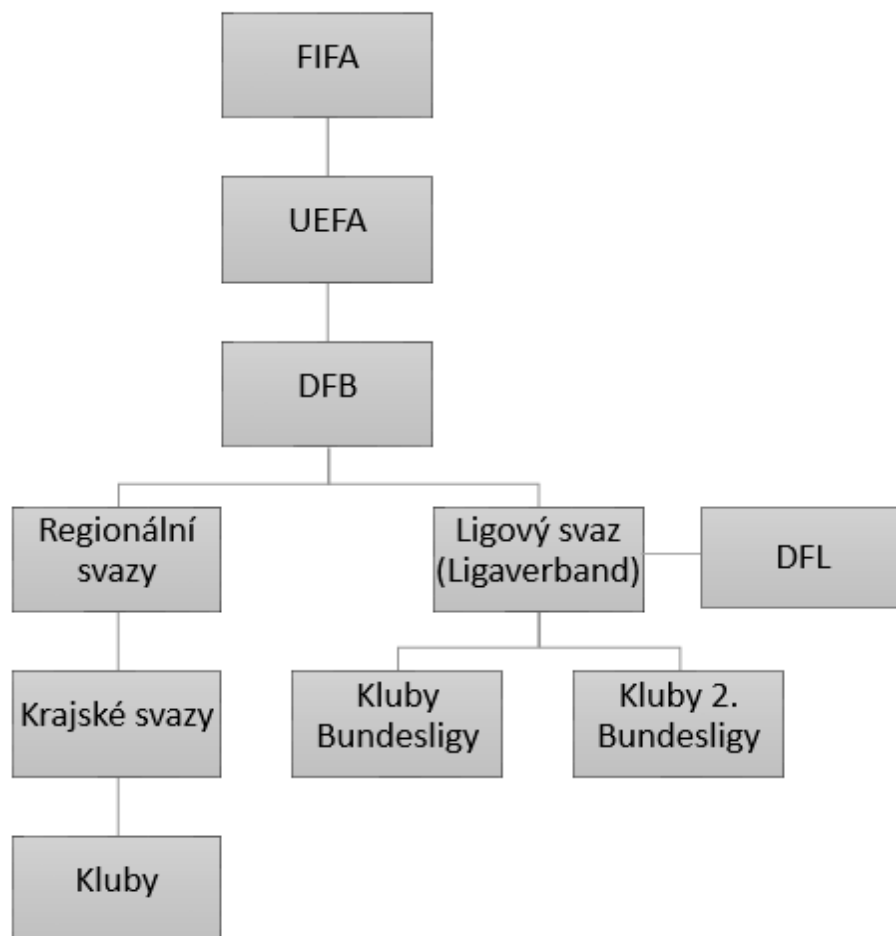
DFB vždy fungoval jako zastřešující organizace pro amatérské a profesionální fotbalové kluby, nicméně v roce 2001 se vzdal přímého vlivu na provoz licencovaných (profesionálních) soutěží tím, že jeho spolkový sněm přijal obsáhlou strukturální reformu. Na základě této reformy byly vyčleněny licencované spolky a kapitálové společnosti první a druhé bundesligy z DFB a s účinností od sezony 2001/02 založily vlastní sdružení, konkrétně die Liga – Fußballverband e. V. (Liga – Fotbalový svaz, zapsaný oddíl) více známý jako Ligaverband (dále jen ligový svaz), který se stal zároveň členem DFB. Organizování první a druhé bundesligy bylo tedy převedeno na ligový svaz. Na ligový svaz je tedy v určité míře možné nahlížet jako na dceřinou společnost DFB (zobrazení níže). Hlavním cílem ligového svazu je od roku 2001 provozovat od DFB exkluzivně přenechanou první a druhou bundesligu. (Grünitz, 2002)

Nicméně pořád existuje velmi úzký vztah mezi DFB a ligovým svazem. Celá tato spolupráce, práva a povinnosti (např. ligový svaz má zaručeno 25 % příjmů z mediálních práv ze zápasů národních družstev DFB a ten má na oplátku nasmlouvané určité nájemné, které je vypočteno z mediálních a diváckých příjmů dosažených z bundesligových utkání) jsou ošetřeny v tzv. Grundlagenvertrag (základní smlouva) a zároveň ve stanovách DFB a Ligového svazu. (Fahrner, 2014)

Mimoto ligový svaz vyhlašuje mistry první a druhé bundesligy a účastníky mezinárodních soutěží a je dále zodpovědný za udělování licencí klubům a hráčům. DFB je stále vlastníkem práv, které jsou potřebné pro provoz Bundesligy, ligový svaz zde vystupuje jako nájemník tohoto práva. Založením ligového svazu se významně navýšil vliv klubů na licencované soutěže, jelikož se valného shromáždění ligového svazu zúčastní výhradně kluby první a druhé bundesligy. Ligový svaz je prakticky řízen DFL, která je zodpovědná za provozní záležitosti a přebírá skoro všechny úkoly, které jsou spojené s realizací licenčních soutěží. K tomu patří vedle provozního řízení i exkluzivní marketing a obchodování a zhodnocování první a druhé bundesligy. Konkrétně si pod tím lze představit přerozdělování mediálních (především televizních) práv a zhodnocení samotného loga bundesligy. (Eisenberger, 2006)

Celkově lze konstatovat, že fotbalové kluby získaly prostřednictvím zřízení ligového svazu a DFL daleko větší moc a proto jsou schopny lépe prosazovat zhodnocení práv na první a druhou bundesligu podle svých potřeb.

Obrázek č. 1: Organigram – úrovně kopané od světové až po regionální s důrazem na Německo



Zdroj: Preambule DFL, 2016, vlastní zpracování

Na globální úrovni je celé této struktuře nadřazena zastřešující organizace světové kopané FIFA. Jejím členem je UEFA, která je hlavní řídicí organizací evropského fotbalu. DFB je na národní úrovni s 27 000 registrovanými kluby jedním z nejsilnějších sportovních svazů světa. Na amatérské úrovni se DFB dále člení na 5 regionálních svazů a 21 krajských svazů. Velmi důležité je povšimnout si tedy ve struktuře vyčlenění ligového svazu. Jak již bylo řečeno výše, ligový svaz je členem DFB. V ligovém svazu jsou nicméně pouze členy všichni účastníci první a druhé bundesligy. Výhodou tohoto modelu vyčlenění je, že DFB má pořád moc nad samotnou ligu. Potenciální třetí plochou ve vztahu liga a DFB je národní družstvo Německa, které i v případě vyčlenění ligové soutěže představuje hlavní úkol a zaměření DFB. Sportovní úspěch národního týmu na mistrovství světa, Evropy či olympijských hrách má mimořádný význam pro sportovní odvětví jako celek. Protože obvykle je s tím spojená rostoucí pozornost, což je mimo jiné relevantní pro atraktivitu tohoto sportu u sponzorů, široké veřejnosti a dětí.



Jednou z možností jak propagovat mladé německé hráče v bundeslize je nařídít ligovým klubům tzv. kvóty pro jejich hráčské kádry. O což se svým způsobem snaží i zastřešující organizace světového fotbalu FIFA pravidlem 6+5. Nutno podotknout, že i když bylo pravidlo schváleno již v roce 2008, dodnes neproběhla jeho realizace. Na úrovni bundesligy jsou tyto předpisy podrobně popsány v licenčních podmínkách. (Fahrner, 2014)

## 5.4 Pravidlo 50+1

24. říjen 1998 byl pro německý profesionální fotbal přelomový. Německý fotbalový svaz (DFB) umožnil tento den účast v bundeslize kapitálovým společnostem za předpokladu, že registrovaný oddíl s vyčleněnou profesionální fotbalovou sekcí vlastní nejméně polovinu hlasovacích podílů plus jeden další podíl na hlase (pravidlo 50+1). Cílem této myšlenky má být, že sportovní zájmy oddílu a dlouhodobě budovaná tradice klubu by měly být zachovány před ekonomickými zájmy investorů. Toto pravidlo je tedy zanesené ve stanovách DFL. Každé pravidlo má ovšem své výjimky. Ty byly nejprve vytvořeny pro závodní kluby z Leverkusenu (Bayer AG) a Wolfsburgu (Volkswagen AG). Poté bylo pravidlo 50+1 ještě více změkčeno. Výsledek toho byl, že pokud se investor trvale angažoval v klubu déle než 20 let, je mu umožněno převzít většinu hlasů, což je příklad Hannoveru 96 nebo Hoffenheimu. (Aumüller, 2015)

Německá bundesliga tedy poměrně dlouho není pouhou soutěží zakládajících oddílů, které mají v Německu velmi silnou tradici. Účastní se jí též společnosti s ručením omezeným (GmbH), akciové společnosti (AG) nebo komanditní společnosti s akciemi (GmbH & Co KGaA). Sportovní spolky, které se v Německu těší velké oblibě, se vyčleňují jako kapitálové společnosti a tento krok má hned několik důvodů. Pokud by vyčleněné profesionální kluby skončily v insolvenci, není odpovědný kmenový oddíl a tradiční masový sport tak může pokračovat ve své činnosti jako doposud. Navrch lze získat prostřednictvím prodeje akcií dodatečné zdroje na kapitálovém trhu. (Streit, 2014)

Ovšem pravidlo 50+1 je minimálně právnicky sporné podle evropského práva, volného pohybu kapitálu a kartelového práva. Především je tedy chápáno jako nepřiměřené omezení hospodářské soutěže a to hlavně tím, že z antimonopolního chápání je přinejmenším zmatečné a na rozdíl od všeobecného mínění již teď neexistuje

žádné omezení účasti v německém licencovaném fotbale. Přičemž zřejmý strach z daňových podvodů nebo jinak nežádoucích investorů nemůže v žádném případě ospravedlnit všeobecné vyloučení všech potencialních majoritních akcionářů. (Klees, 2008)

Možná i proto se podařilo rakouské společnosti Red Bull v podstatě obejít výše zmíněné pravidlo tím, že jako investor má 99 % podíl v klubu Rasenballsport Leipzig e.V. (za povšimnutí stojí slovní hříčka - pokud se zkrátí tento název na RB Leipzig, dostaneme stejné iniciály jako společnost produkující energetické nápoje), což má za následek extrémní ekonomickou závislost na této společnosti. Samozřejmě, že 51% podíl hlasů zakládající oddíl oficiálně drží. Ovšem nikde už se nepíše o tom, že 7 zakladatelů (kteří navíc mají každý jeden hlas) tohoto oddílu má velmi blízké vztahy právě k společnosti Red Bull. (Vidacek, 2014)

## 5.5 Licenční řízení

Od roku 1963/64, tedy od první sezony celostátní bundesligy, se licenční řízení ustavičně rozvíjelo. Tehdy se přihlásilo 74 uchazečů z pěti Oberlig (nejvyšších regionálních lig) o udělení licence pro nově vzniklou bundesligu. Vybráno bylo 16 úspěšných uchazečů, kteří byli vybíráni podle sportovního a regionálního hlediska. Od té doby bylo udělení licence osmnáctkrát odmítnuto. Nejčastějším důvodem bylo porušení licenčních podmínek nebo zmeškání termínu uzávěrky. Konkrétně v první bundeslize byla licence odebrána pouze jednou z ekonomických důvodů v sezoně 1994/94 Dynamo Drážďany pro následující sezonu. V průběhu sezony licence v první bundeslize nikdy odebrána nebyla. V sezoně 2009/2010 došlo ke zpřísnění pravidel pro získání licence do současné podoby z důvodu dosažených hospodářských výsledků některých bundesligových celků a ekonomické krize. (Schilhaneck, 2006)

Níže jsou uvedena z pohledu diplomové práce nejdůležitější kritéria a pro podrobnější rozlišení je odkazováno na licenční předpisy DFL.

Finanční licenční kritéria – doložení ekonomické výkonnosti:

Bundesligové kluby, které jsou v drtivé většině kapitálovými společnostmi, při prvotním udělení licence musí předložit doklad o upsaném základním kapitálu a to v

minimální výši 2,5 mil. eur. Na popud DFL musí rovněž předkládat i významné reklamní a sponzorské smlouvy. (Licenční předpisy DFL, 2016)

Kluby dále předkládají následující dokumenty:

- Bilanci (rozvahu) k 31.12.t-1 (t = aktuální rok).
- Výkaz zisků či ztráty pro první pololetí aktuálního ročníku (od 01.07.t-1 do 31.12.t-1).
- Výkaz Cash-flow pro první pololetí aktuálního ročníku (od 01.07.t-1 do 31.12.t-1)
- Plán výpočtu zisku či ztráty pro druhé pololetí aktuálního ročníku (od 01.01.t do 30.06.t) a pro nadcházející ročník (od 01.07.t do 30.06.t+1) s aktuálními daty uplynulého ročníku (od 01.07.t-2 do 30.06.t-1) a pro první polovinu uplynulého ročníku (od 01.07.t-1 do 31.12.t-1). (Fahrner, 2014)

Ústředním prvkem udělování licencí je detekce ekonomické efektivity. Kluby musí splňovat definovaná kritéria, což ovšem vytváří napětí mezi sportovním a ekonomickým úspěchem. Investice do hráčů, trenérů a tréninkových zařízení mohou výhledově vést ke sportovnímu úspěchu a znamenat budoucí ekonomický efekt. Ovšem enormní nejistota a časové prodlení jakýchkoliv pozitivních souvislostí mezi investicemi, sportovním a ekonomickým úspěchem skrývá pro manažery riziko přeinvestování. Aby bylo zabráněno insolvencím z ekonomických důvodů v průběhu sezony (nucený sestup či odebrání bodů) požaduje DFL od jednotlivých žadatelů prokázání solventnosti. Tím je zajištěno, že žadatel o bundesligovou licenci je schopný vzhledem ke svým ukazatelům likvidity přispět k nastavené úrovni bundesligy pro nadcházející sezonu. (Galli, 2012)

Infrastrukturální licenční kritéria – doložení technického vybavení:

Doložení technických a pro kopanou specifických vybavení a splnění dalších infrastrukturálních kritérií je další důležitý stavební kámen licenčních předpisů zaručující, aby na všech místech konání byly kvalitativně kompatibilní a jednotně standardizovaná sportoviště. (Licenční předpisy DFL, 2016)

Za prvé musí prostředí bundesligových utkání splňovat zákonné stavební předpisy a být schváleny příslušným stavebním úřadem. Dále musí technická infrastruktura sportovišť odpovídat platným mezinárodním předpisům daného sportovního odvětví,

tak aby výsledky ze všech sportovišť byly srovnatelné a umožnily bundesligovým týmům se kvalifikovat do mezinárodních klubových soutěží. V této souvislosti se vyskytují specifické infrastrukturní požadavky na sportoviště, které klubový management musí splnit.

Pro představu je uvedeno pár příkladů, kdy ligová organizace (DFL) požaduje od bundesligových týmů hřiště s přírodní trávou a kapacitou min. 15 000 míst, které odpovídá standardům DFL, což znamená, že např. hřiště musí být v průběhu celé sezony hratelny pro všechny soutěže německého ligového svazu a mezinárodního svazu UEFA, musí mít vytápěný trávník atd. (Licenční předpisy DFL, 2016)

#### Personální licenční kritéria:

V bundeslize musí aktuálně být minimálně osm lokálně vychovaných hráčů v klubu pod profesionální smlouvou, přičemž čtyři z nich musí být klubem přímo vychovaní. (Licenční předpisy DFL - hráči, 2016)

Dalším bodem je komplexní systematická práce s talentovanou mládeží a dorostem. Základem jsou programy podpory talentů a výkonnostních center účastníků bundesligy. Tímto způsobem je možné zajistit širokou základnu talentů, ze kterých následně (v ideálním případě) alespoň část zvládne přechod do profesionálních kádrů. Z klíčových členů bundesligových týmů naopak těží i DFB a celý kruh se uzavírá. (Licenční předpisy DFL – dodatek V, 2016)

K reprezentování země je doslovně napsáno: „*Kluby jsou povinny k mezinárodním a výběrovým zápasům Německého fotbalového svazu poskytnout hráče.*“ (Licenční předpisy DFL - hráči, 2016)

Na druhou stranu sportovní svaz je nucen uhradit bundesligovému klubu náhradu za účast jeho hráče na mezinárodních akcích. Tato rozhraní mezi ligou a národním družstvem jsou strukturálně koordinována a zajištěna speciálně sestaveným grémiem, tzv. řídicím výborem. Ten se například zabývá harmonizací základních termínů přátelských utkání a mezinárodních akcí národních výběrů. (Fahrner, 2014)

Dále DFL usiluje o standardizované podmínky infrastruktury pro mediální zpravodajství (prostor pro tiskové konference – velikost, dostupnost, vybavení, mediální pracovní prostor, prostor pro fotografy, zřízení mix-zóny pro rozhovory a televizní studio). (Licenční předpisy DFL, 2016)

Je nutné poznamenat, že v této kapitole nebyla zmíněna všechna kritéria licenčního řízení, nýbrž pouze ta, která jsou z pohledu diplomové práce podstatná a slouží jako představa čtenářům, co stojí za některými náklady bundesligových klubů. Například je nutné doložit rovněž dokumenty z hlediska právních, administrativních a dalších personálních požadavků. Sledují se také bezpečnostně-technické aspekty, které poukazují na komplexnost a propracovanost licenčních předpisů. Tato kritéria nejsou podrobněji rozebírána, jelikož přesahují rámec této diplomové práce.

V porovnání s ostatními předními fotbalovými soutěžemi je německá bundesliga z infrastrukturálního a technického hlediska ve výtečné kondici a právě to bývá připisováno licenčnímu řízení, které je celosvětově překládáno jako vzor pro ostatní profesionální týmové soutěže. V neposlední řadě hraje určitou roli i umírněné hospodaření klubů.

## **5.6 Integrita a atraktivita**

Pro zvýšení atraktivity bundesligy usiluje DFL o co nejvíce ekonomicky vyrovnané konkurenční prostředí mezi kluby. Nicméně četné příklady z manažerské praxe dokazují, že nástroje ligové organizace (DFL) v tomto ohledu naráží na své limity.

S licenčními předpisy vytvořila DFL rozsáhlé regulace účasti a vlivu investorů (Pravidlo 50+1) tak, aby co nejlépe ochránila integritu ligové soutěže. Nicméně je nutné podotknout, že se regulace vztahuje pouze na hlasovací podmínky v příslušných výborech kapitálových společností. Investoři mohou i za určitých podmínek, také bez formální většiny hlasů, být schopni mít rozsáhlý vliv na management kapitálové společnosti, např. když se zakládající oddíl nachází v ekonomické závislosti na investorovi. (Fahrner, 2014)

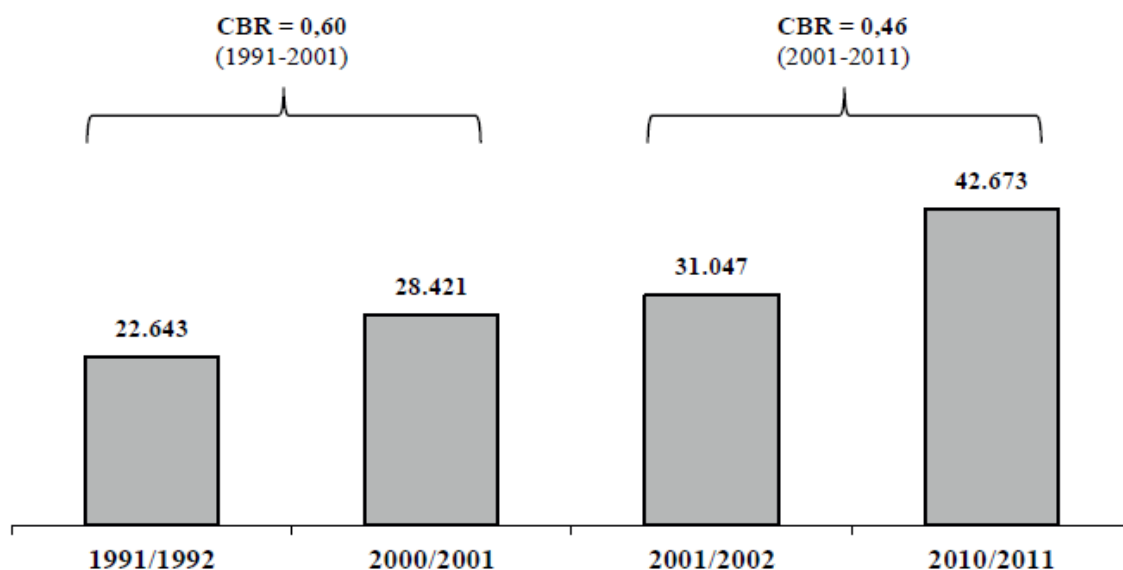
Obvykle se předpokládá, že sportovně a ekonomicky rovnoměrná soutěž z důvodu nejasnosti výsledků má pozitivní vliv na napětí a tím zvyšuje atraktivitu ligové soutěže pro diváky. Proto velká finanční podpora ekonomicky silnými investory ve prospěch jednotlivých klubů představuje pro německou bundesligu ze zásady nebezpečí. Ekonomická nerovnováha v rámci bundesligy může významně ovlivnit samotnou soutěž, protože pouze několika málo klubům je tímto umožněno značně investovat do

silných hráčů, kompetentních trenérů či rozsáhlých tréninkových a mládežnických center. (Fahrner, 2014)

Ekonomická nerovnováha vyplyne i v případě, kdy bundesligové kluby se svou účastí v mezinárodních klubových soutěžích vygenerují značné dodatečné příjmy, jako je to vidět v dnešní době zejména na účasti v milionářské lize mistrů. K tomu ještě přičtíme výnosy ze vstupenek na domácích utkání těchto mezinárodních soutěží, z merchandisingu a reklamy. Zejména se to projeví ve chvíli, kdy jsou bundesligové týmy pravidelně úspěšné v ekonomicky atraktivních mezinárodních soutěžích. Tyto dodatečné příjmy jim mohou přinést na určitou dobu vysoké finanční výhody. Tento rozdíl je možné demonstrovat na dvou konkrétních příkladech. V poslední sezoně Bayern Mnichov inkasoval pouze z mediálních práv za účast v mezinárodních soutěžích přes 31 mil. eur. Na opačném chvostu FC Ingolstadt inkasoval ze stejného balíku jen 2,5 mil. eur. Rozdělení probíhá podle pětiletého klíče UEFA. (Randerath, 2015)

Autoři Pawlovski, Breuer a Hovemann (2010), se zabývali ve své studii určením vyrovnanosti německé bundesligy skrze tzv. Competitive Balance Ratio (CBR). CBR je vypočten jako poměr průměrné standardní odchylky získaných bodů bundesligových klubů k jejich průměrnému počtu získaných bodů za určité období a průměrnou standardní odchylkou procentuální frekvence vítězství týmu za jedno herní období. Vyšší hodnoty CBR ukazují na vyšší vyrovnanost bundesligové soutěže.

Obrázek č. 2: Vývoj CBR v dvou zachycených obdobích, průměrná divácká návštěvnosti/utkání



Zdroj: Pawlovski, Breuer a Hovemann (2010)

Je pozoruhodné sledovat, že v letech 1991-2001 byla německá bundesliga daleko vyrovnanější než to bylo v druhém sledovaném období. Je možné usuzovat z dlouhodobého úspěchu klubů Bayernu Mnichov a Borussia Dortmund v mezinárodních pohárech po roce 2000 a dosažení nadnárodních statusů, kdy tyto kluby expandují především na asijský trh a generují dodatečné výnosy. Zároveň je pozoruhodný kontinuální nárůst průměrné divácké návštěvnosti na jedno utkání zejména v pozdější době, které autoři vysvětlují výstavbou a modernizací stadionů budovaných za účelem pořádání mistrovství světa v kopané pořádané Německem v roce 2006 a s ním souvisejícím následným diváckým boomem.

Samotní autoři (Pawlowski, Breuer & Hovemann, 2010) dodávají, že relevantní pro diváckou atraktivnost jsou mezinárodně úspěšné přední kluby a jejich známé hvězdy (hráči, trenéři), kteří slouží jako vynikající objekty k identifikování, což jim často opatřuje fanoušky po celém Německu i v zahraničí. Ti chtějí své hvězdy – nezávisle na soupeři a výsledku – vidět a podporovat přímo na stadionu. Podle Meiera (2012) nerovné podmínky vyvolávají mezi špičkovými kluby a méně výkonnými účastníky bundesligy u svých fanoušků zvlášť emočně odmítavé postoje. Proto doufají v překvapivý výsledek, tedy vítězství proti favorizovanému týmu. To vytváří zvláštní a atraktivní konstelaci mezi „Davidem a Goliášem“.

### **5.6.1 Nástroje k ovlivnění vyrovnanosti bundesligy**

Významným regulačním nástrojem jsou centrálně přerozdělované národní výnosy z TV a marketingu, zejména tedy mediální práva. Centrálně generované výnosy jsou přitom přerozdělovány mezi bundesligové kluby podle specifického přerozdělovacího klíče, který odměňuje sportovní výkony klubů (tento klíč je popsán v teoretické části). Klíč bývá čím dál tím častěji kritizován. Pro zajímavost Bayern Mnichov inkasoval v sezoně 2014/2015 39,3 mil. eur díky tomuto klíči. Na opačném protipólu Hamburger SV pouze 24,2 mil. eur. I proto se objevují návrhy výnosy z televizních práv nerozdělovat pouze podle výše popisovaného klíče, nýbrž podle veřejné poptávky po klubech. Jelikož tyto výnosy představují největší růstovou položku, lze očekávat zajímavý budoucí vývoj rozdělování těchto peněz. (Hellmann, 2015)

Další z možností jak regulovat ekonomickou stránku bundesligové soutěže je kontrola klubových obchodních modelů. Na národní úrovni tuto regulaci představuje

licenční řízení bundesligy. Na nadnárodní je to regulace tzv. finančního fair play, pod hlavičkou UEFA, praktikované od roku 2010. Zde je prostřednictvím různých indikátorů a ukazatelů kontrolována ekonomická “životaschopnost” fotbalových klubů. Ústředním prvkem je tzv. Breakeven-rule, kdy kluby po dobu tříleté periody mohou dosáhnout mezi jejich relevantními výnosy a náklady maximální schodek ve výši pěti milionů eur. Klubům má být tímto způsobem zabráněno, aby nadměrné investice do hráčských kádrů a s tím rezultující hospodářské ztráty byly kompenzovány investory a tím nezískaly žádnou výhodu oproti klubům bez investorů. Investování do infrastruktury, stadionů, tréninkových ploch a center mládeže zůstává samozřejmě přípustná. (Veysey, 2011)

Nástroj, který své uplatnění našel především v severoamerických sportovních ligách, a to zavedení platových stropů, v Evropě v podstatě vůbec neexistuje. Pokud by se nad touto formou začalo uvažovat do budoucna, bylo by nutné odpovídající platové stropy plošně zavést v celé Evropě a i s ohledem na různorodý hospodářský růst či pokles jednotlivých zemí, se tato možnost prozatím zdá jako velmi složitá, až utopická. Ovšem jak má vzniknout dlouhodobá vyrovnanost nebo alespoň zůstat zachovaná, když pro srovnání SV Darmstadt 98 v sezoně 2014/2015 vydal za platy 15 mil. eur a Bayern Mnichov pozoruhodných 170 mil. eur., zůstává otázkou. (Patzwaldt, 2016)

Velkým problémem se zdá být i přerozdělování výnosů z mezinárodních práv. Jednoduše to znamená, že pravidelný účastník ligy mistrů bohatne a vzdaluje se menším klubům. Finanční fair-play, též zákaz vyrábět dluhy a používat investorovy prostředky, vede pouze k povrchnímu řešení finančních problémů kopané. Řeší pouze příznaky, ne příčiny. Navíc to v podstatě zničí možnost menších klubů, skrze dočasné zadlužení investovat do budoucího úspěšného kádrů. Tedy ve své podstatě tento nástroj chrání vedoucí pozice bohatých klubů. Rovněž je v celku pochybné, jestli výše dluhu je adekvátním znakem pro dobré řízení a solidní financování, jelikož zrovna malé kluby musí své investice financovat cizím kapitálem. Dále dohled a sankce při porušení finančního fair-play lze do budoucna vidět jako přinejmenším složitě. Jasným vítězem těchto národních i nadnárodních nástrojů se zdá být Bayern Mnichov. Jeho národní dominance ještě vzroste, jelikož nebude v silách menších klubů jej finančně dohnat. Navíc se mezinárodní konkurenceschopnost zvýší, jelikož jeho konkurenti budou muset své finance konsolidovat. Bohužel vyrovnanost v bundeslize tím spíše v budoucnu utrpí. (Vöpel, 2016)



## 6 EKONOMICKÁ SITUACE BUNDESLIGY

### 6.1 Zdroje výnosů účastníka bundesligy

Bundesliga rozděluje tyto výnosy z hracích dnů, na reklamu, mediální práva, přestupy, merchandising a ostatní výnosy.

- Výnosy z hracích dnů

Eisenberger (2006) ve své publikaci uvádí, že dříve výnosy ze vstupenek představovaly jediný finanční zdroj pro kluby. To se v průběhu let výrazně změnilo. Dnes největší položky získají kluby z televizních práv a reklamy (sponzoringu) a podíl výnosů ze vstupenek v sezoně 1999/2000 klesl z 26,5 % na 19,9 % v sezoně 2014/2015. Na druhou stranu divácká čísla od začátku devadesátých let neustále rostou. V ročníku 2003/2004 navštívilo jedno utkání bundesligy v průměru 35.048 diváků, což bylo v evropském průměru zdaleka nejvíce. V Německu je divácký boom přičítán i novým stadionům a rekonstrukcím těch stávajících z důvodu pořádání MS ve fotbale v roce 2006. Tedy nejen díky solidním finančním strukturám, ale i kvůli neustále rostoucím výnosům z hracích dnů bylo možné zmírnit následky ekonomické krize. (Hebben, 2010)

Tabulka č. 1: Srovnání nejnavštěvovanějších evropských soutěží/cena průměrné vstupenky

Soutěž	Průměrná návšt./zápas	Cena průměrné vstupenky
Bundesliga	42.421	35,28 eur
Premier league	36.452	56,16 eur
Primera division	28.168	49,94 eur
Serie A	22.149	47,99 eur

Zdroj: Linow, 2016, vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, tak v ročníku 2014/2015 navštívilo jedno utkání bundesligy v průměru 42 421 diváků za průměrnou cenu vstupenky 35,28 eur. Pro srovnání jedno utkání anglické premier league vidělo v průměru 36 452 diváků a průměrná vstupenka vyšla na 56,16 eur. Ve španělské primera division vidělo jedno utkání v průměru 28 168 diváků za průměrnou cenu 49,94 eur. Nejhůře jsou na tom s návštěvností v italské serii A. Průměrná návštěvnost na utkání tam byla ve zmíněné sezoně 22 140 diváků při průměrné ceně vstupenek 47,99 eur. (Linow, 2016)

Nicméně v bundeslize nenarostla kontinuálně pouze divácká čísla, nýbrž vzrostl i rozměr výnosů. To je přičítáno průměrně vyšším cenám vstupenek, vyšší nabídce VIP-loží a byznysových sedadel, jakožto i přeměna z míst na stání na místa k sezení. Tento nově vytvořený komfort vytvořil ochotu ještě více platit. Promptně na to reagovaly kluby, které postavily na stadionech a v jejich blízkosti restaurace, hotely, obchody a muzea, což se rovněž promítá do celkových výnosů z hracích dnů. Rovněž se odhaduje, že lóže a business-místa se postarají až o 50 % výnosů z hracích dnů při poměru přibližně 5-10 % z celkové kapacity německých stadionů. (Wehrheim, 2005)

- Reklama

Německá bundesliga zde centrálně nabízí potencionálním zájemcům jako reklamu na sportovní náradí a náčiní oficiální hrací míč bundesligy. Tím generuje lize dodatečné příjmy a zajišťuje navrch standardizaci herně-technických podmínek soutěže, jelikož se každé utkání hraje s identickým míčem. Tuto nabídku v roce 2015 využívala oděvní společnost Adidas s míčem zvaným „Torfabrik“. Decentrálně je situace rovněž velmi zajímavá. Adidas má s Bayernem Mnichov podepsanou smlouvu do roku 2020 za 20 mil. eur, kdežto Hamburger SV má s toutéž společností smlouvu do roku 2024 za 5 mil. eur. Důležitým parametrem pro výši smlouvy je počet prodaných dresů (tzv. replik) fanouškům. Známé sportovní značky se v posledních letech soustředí pořád častěji na nejznámější světové kluby, což má za následek zvyšující se rozdíl mezi “chudými” a “bohatými” kluby. (Fahrner, 2014)

Jako příklad pro sponzoring ligových soutěží poslouží opět oděvní sportovní značka Adidas, která se stala oficiálním dodavatelem hracího míče německé bundesligy. Dále sem patří pivovar Krombacher či zásilková společnost Hermes. Tento příjem je zhodnocován DFL centrálně a přinesl v sezoně 2014/2015 36 mil. eur. (Vöppel, 2016)

Jako sponzoring sportovních týmů lze také uvést německou telekomunikační firmu Telecom, jejíž symbol má na svých dresech již několik desítek let Bayern Mnichov. Tato spolupráce na bázi sportovního sponzoringu stojí tento podnik ročně přibližně 30 milionů eur. Pro srovnání SV Darmstadt 98 má podle stejného zdroje 1,5 milionů eur ze spolupráce se softwarovou společností Software AG, tedy nejméně z celé bundesligy. (Zitouni, 2015)

Další způsob financování představuje patronát, který často bývá zaměňován se sponzoringem, ovšem zde jde již o faktické převzetí klubu podnikem. Lze jej spatřit

u dvou podnikových klubů Bayer 04 Leverkusen (farmaceutická firma Bayer AG) a VfL Wolfsburg (automobilová firma Volkswagen AG). (Novotný, 2011)

- Mediální práva

Proč jsou v ostatních evropských špičkových ligách výnosy vyšší z televizních práv (především v Anglii – zde je to dané i historickým zřízením Společenství národů, které zajišťují celosvětově největší sledovanost) je možné odůvodnit tím, že v těchto zemích je vyšší podíl tzv. placených kanálů. Větší konkurence podle expertů znamená daleko vyšší výnosy. (Eisenberger, 2006)

V Německu je ovšem situace trochu odlišná než v jiných zemích. S centrálním prodejem televizních práv se DFL snaží maximalizovat své příjmy a přerozdělit je na účastníky bundesligy. Další významný aspekt, který DFL sleduje, je přístup k co možná největším skupinám diváků. Vzhledem k závaznému předplatnému je počet potencionálních televizních konzumentů oproti nekódovaným veřejnoprávním programům podstatně menší. Například veřejnoprávní vysílací televize ARD zaznamenala se svými oblíbenými sestřihy z druhového zhodnocení (Die Sportschau) v sobotu večer průměrně více než pět milionů diváků, což představuje přibližně 25% podíl z celkového televizního trhu. Na druhou stranu placená stanice Sky, která je exkluzivním partnerem bundesligy vykazala v roce 2013 v zápase Bayernu Mnichov a Borussia Dortmund nejvyšší číslo 1,86 milionů diváků. (Fahrner, 2014)

Pro bundesligu to představuje dilema, jelikož na jedné straně mají zájem o co nejvyšší příjmy z prodeje televizních práv a proto mají tendenci spolupracovat s placenými kanály. Na druhé straně jsou zároveň zaměřeny na co možná nejširší veřejnost a vysokou sledovanost. Široké publikum je v zájmu potencionálních reklamních partnerů a sponzorů (např. na dresech), protože mají zájem o přístup k velkému počtu potencionálních zákazníků. S velikostí (mediální) veřejnosti stoupá v jeho důsledku hodnota sponzoringu, což se opět odráží ve vyšších reklamních příjmech klubů. (Fahrner, 2014)

Velmi zajímavé bude sledovat vývoj na německém fotbalovém televizním trhu. Antimonopolní úřad volá po opatření zákazu jednoho poskytovatele práv nebo pravidla „No-Single-Buyer“, které je běžné v Anglii nebo Itálii, kde je dokonce zakotveno v zákoně.

Tím se má zabránit vzniku monopolu a vytvořit větší konkurenci. Koneckonců by tím měly klesnout ceny. I když to na první pohled vypadá pouze jako špatná zpráva pro stanici Sky, může se to dotknout i mediálních konzumentů, tedy fanoušků. Ti by možná museli uzavřít dvě smlouvy a mít dva dekodéry a to se na první pohled úplně neshoduje s nárokem antimonopolního úřadu chránit spotřebitele. Předpoklad je nicméně takový, že se toho moc nezmění. Stanice Sky momentálně nemá stejně silného soupeře a smlouva bude pravděpodobně prodloužena. A navíc antimonopolní úřad dodatečnou klauzulí nabízí majiteli práv skrze sublicence odkoupit zpět práva na ostatní utkání. (Fahrner, 2014)

Jak již bylo zmíněno, německému placenému televiznímu trhu chybí konkurence v evropském srovnání. Je to především způsobeno veřejnoprávním vysíláním, které je nejsilnější na světě a samozřejmě také působí jako kupující práv ve fotbale. ARD a ZDF jsou již takřkajíc druhými kupujícími. A navíc dřívější pokusy vybudovat silného rivala k placené stanici Sky (dříve Premiere) selhaly. Pokud by tedy antimonopolní úřad chtěl opravdu podpořit konkurenci, musel by zakázat centrální prodej televizních práv. A DFL z politických důvodů lpí na centrálním prodeji, jelikož údajně zajišťuje solidaritu v bundeslize a pouze s ní je možné spravedlivě rozdělovat miliony eur. Přitom by možná stačilo se dohodnout na takovém modelu solidarity, kde by kluby prodávaly svá televizní práva jednotlivě a řídily se poptávkou. A nemuselo by to být řešeno jako ve Španělsku, kde Real Madrid a FC Barcelona dostanou drtivou většinu ze společného koláče. Tento model by zároveň ukončil i zvláštní debatu o vyšší tržní hodnotě tradičních klubů na úkor malých klubů a nováčků, jak je často v mediálních výrocích zaznamenáváno. (Fritsch, 2016)

- Přestupy

Relativně významné výnosy lze dosáhnout skrze hráčské přestupy. Celková tržní hodnota hráčů v německé bundeslize v současnosti podle renomovaného německého portálu *Transfermarkt.de* dosahuje hodnoty 2,43 mld. eur, což ovšem stačí až na čtvrté místo v evropském srovnání. Vede anglická premier league, jejíž celková tržní hráčská hodnota dosahuje 4,77 mld. eur., což je skoro jednou tolik. Tržní hráčská hodnota španělské la ligu je se 3,5 mld. na druhém místě a třetí místo zaujímá italská serie A s hodnotou 2,69 mld. eur. V národním srovnání existují rovněž značné rozdíly. Např. hodnota hráčů v Bayernu Mnichov dosahuje 582,15 mil. eur. Naproti tomu nejnižší hodnotu 19,85 mil. eur vykazuje SV Darmstadt 98.

Nicméně aby neutrpěla síla týmu, je potřeba finanční částku, kterou klub získá jako finanční kompenzaci za ztrátu hráče, reinvestovat do nového hráče. Tudiž nelze tento výnos brát jako takové v pravém slova smyslu. Pozitivní z pohledu bundesligy je, že byl již dávno položen základní kámen v podobě investic do mládeže a výkonnostních center (ošetřené prostřednictvím licenčního řízení) a zároveň obezřetnější přestupovou politikou. (Eisenberger, 2006)

- Merchandising

Dnes merchandising přispěje ročně v německé bundeslize přibližně sedmiprocentním podílem do celkového výnosového balíku, což není nejvyšší položka. Ovšem i přesto má tato položka svůj význam, jelikož podpoří strategický cíl upevnování fanouškovských vazeb a budování značky. (Eisenberger, 2006)

Velký potenciál lze spatřovat u nevyužitých (platí to pro průměrné německé kluby bundesligy) asijských a severoamerických trhů kam přední evropské kluby (patří mezi ně i Bayern Mnichov a Borussia Dortmund) již úspěšně expandují. Velmi často právě prodej dresů úplně pokryje náklady (či je dokonce přeroste, což znamená zisk) na přestup špičkového hráče.

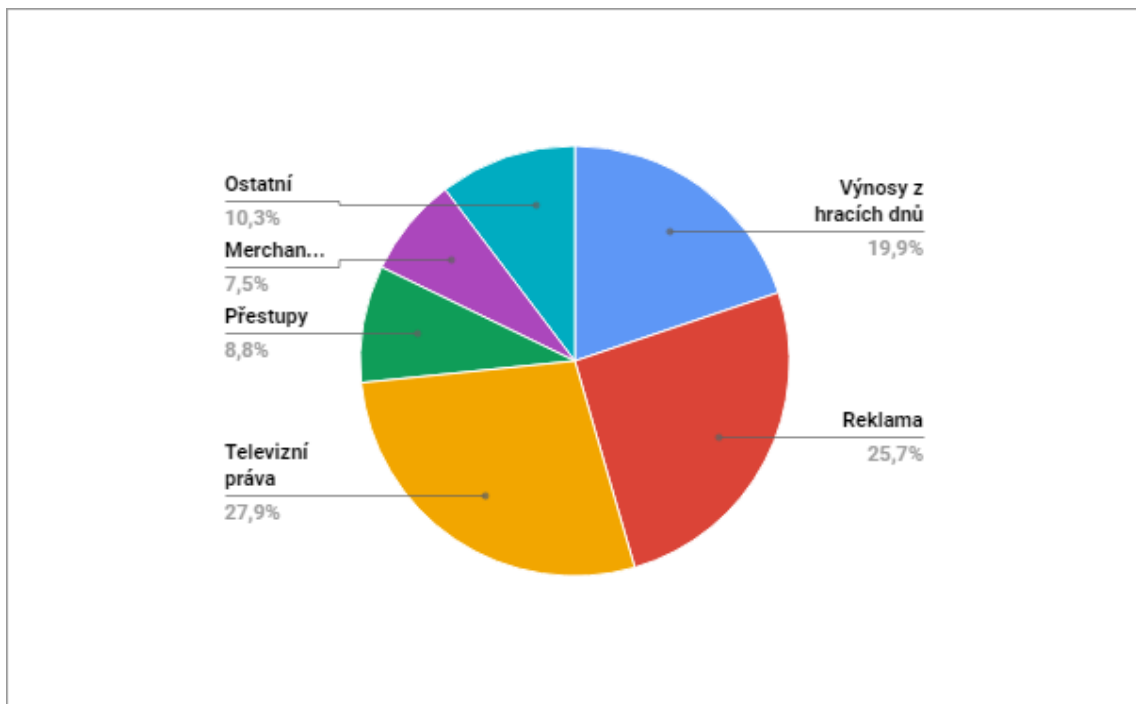
- Ostatní výnosy

Určité nevyužité kapacity lze spatřovat především u zisků z účastí, tedy z odlišných činností než je sport. Ovšem zároveň je nutné podotknout, že příliš nedochází k jeho využívání a kluby se především logicky soustředí na obchodní pole související s fotbalem, tedy takové, kterému nejvíce rozumí. Jako jeden z mála lze ovšem uvést příklad klubu Borussia Dortmund, který založil např. cestovní kancelář, rehabilitační centrum, společnost zabývající se sportovním oblečením a internetovou agenturu. Nicméně až na výjimky se nejednalo o nic úspěšného. Tedy očekávání, která se do těchto projektů vložila, nebyla naplněna. V neposlední řadě se bundesligové kluby pokoušely získat dodatečné příjmy skrze nárůst svých členů. Což se určitě zdá být jedna z cest pro kluby s širokou fanouškovskou základnou nejen po Německu, ale i celém světě. (Bednarz, Pfeiffer a Hovemann, 2004)

### 6.1.1 Vývoj a struktura výnosů v bundeslize

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, fotbalový klub působící v bundeslize má v podstatě pět hlavních výnosových položek, které v součtu představují okolo 80 % celkových výnosů. Patří mezi ně výnosy z vysílacích práv (především televizních práv), z reklamy, ze vstupenek a hospitality programů (které jsou v níže uvedených výnosech počítány pod položku výnosy z hracích dnů), z merchandisingu a z přestupů. Rovněž se velmi často udává položka “ostatní výnosy”, kam lze počítat všechny ostatní výnosy, které se nevejdou do všech předchozích, nicméně by určitě neměly být opomíjeny. Struktura výnosů je velmi rovnoměrně rozdělena, což značí, že bundesliga není závislá pouze na jednom zdroji. (Bundesliga report, 2016)

Graf č. 1: Struktura výnosů bundesligových týmů v sezoně 2014/2015 (položky jsou v mil. eur)



Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

Bundesligové kluby dokázaly zvýšit své výnosy v sezoně 2014/2015 o 176 milionů eur, tedy o 7,2 % oproti roku předešlému. S celkovou sumou 2,62 miliard eur byl vygenerován již jedenáctý rekordní obrat v řadě. Pro zajímavost tím samotná bundesliga vykazuje vyšší výdělek než celý profesionální německý fotbal v sezoně 2012/2013 (2,59 miliard eur). Devět bundesligových klubů (tedy o jeden více než loni) zaznamenalo výnosy přesahující 100 milionů eur. Růst se týkal všech jednotlivých položek. Největší nárůst byl zaznamenán u výnosů z přestupů, které se zvýšily

meziročně o téměř 35 %. Největší jednotlivou položkou zůstávají výnosy z televizních práv, které s 731,1 miliony eur činí skoro 28 % z celkových výnosů. Následují výnosy z reklamy a sponzoringu (672,7 milionů eur), které tvoří 25,7 % z celkových výnosů. Stejně jako v letech minulých jsou výnosy z hracích dnů s 19,9 % (520,6 milionů eur) na třetím místě. Společně dávají tyto tři položky dohromady kolem 75 % z celkových výnosů. Zbytek tvoří výnosy z merchandisingu (7,49%), přestupů (8,8%) a ostatní (10,33%). (Bundesliga report, 2016)

Tabulka č. 2: Vývoj výnosů v bundeslize za poslední tři sezony (položky jsou v tis. eur)

	2013/14	2014/15
Výnosy z hracích dnů	482 511	520 624
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>19,72%</i>	<i>19,85%</i>
Reklama	640 396	672 655
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>26,18%</i>	<i>25,65%</i>
Mediální práva	716 821	731 130
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>29,30%</i>	<i>27,88%</i>
Přestupy	170 987	230 805
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>6,99%</i>	<i>8,80%</i>
Merchandising	185 890	196 440
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>7,64%</i>	<i>7,49%</i>
Ostatní výnosy	248 647	270 907
<i>Podíl na celkových výnosech</i>	<i>10,16%</i>	<i>10,33%</i>
Celkem	2 446 250	2 622 561

Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

## 6.2 Nákladové položky účastníka bundesligy

Report bundesligy rozděluje tyto náklady na hrací personál, personální provoz/správa, herní provoz, přestupy, mládež/amatéry/vrcholová střediska a ostatní náklady. Položka personální provoz/správa zahrnující veškeré platby a odvody spojené

s profesionálními hráči, gáže managementu a zaměstnanců klubu a s tím spojené další náklady nebude dále rozebírána.

- Hrací personál

V ročníku 1989/1990 se pohybovaly průměrné náklady na platech v německé bundeslize okolo sumy 63 mil. eur. V sezoně 2001/2002 to bylo již 515 mil. eur a v posledním zveřejněném reportu to bylo již úctyhodných 998 mil. eur. (Bundesliga report, 2016)

Čas od času se objeví hlasy, které veřejně žádají zavedení platového stropu ve formě určité procentuální částky z dosaženého obratu (tzv. „Salary caps“). Nicméně konečné řešení v tom nelze hledat. Příklad lze vidět v amerických profesionálních soutěžích. Za prvé jsou nutné náklady na personální správu pro kontrolu a jeho dodržování. Za druhé kluby našly rychle možnosti obcházení (formou skrytých výplat). Nehledě na to, že by bylo nutné prosadit tuto změnu v celé Evropě, což je velmi utopická myšlenka. (Bednarz, Pfeiffer, Hovemann, 2004)

- Přestupy

Další důležitou položku ve výnosech představují přestupy. Od 90. let rapidně narostl jejich finanční objem. V sezoně 1992/1993 vydaly bundesligové kluby za přestupy přibližně 39 mil. eur. V sezoně 2003/2004 bylo na přestupech utraceno už okolo 160 mil. eur. Z posledního reportu (sezona 2014/2015) vyšlo najevo, že německé kluby vynaložily na přestupech přibližně 373 mil. eur. V evropském srovnání špičkových fotbalových soutěží jsou tyto výdaje ovšem relativně nízké a bundesliga zde obsadila třetí pozici. Anglická premier league ve stejném roce vydala za přestupy 1 mld. eur a s velkým odstupem vede žebříček. Pomyslnou druhou příčku obsadila španělská primera division s 481,88 mil. eur. Italská serie A se umístila na čtvrté příčce s 326,37 mil. eur. (Bundesliga, 2016)

Trend vedoucí k úbytku přestupních částek a přestupů volných hráčů má i negativní důsledky. Hodně klubů upouští od finančních kompenzací, což z ekonomického pohledu určitě je racionální přístup. Této situace využívají hráči a jejich agenti (zprostředkovatelé), kteří žádají participaci na uspořené finanční prostředcích ve formě vyšší gáže (či bonusu pro hráče nebo zprostředkovatele). Tím se vyprofilovala nová profese ve světové kopané. Tato skupina lidí má za cíl svým



klientům napomoci k nejlukrativnějším smlouvám, z čehož samozřejmě sami těží. (Eisenberger, 2006)

- Herní provoz

I tato položka v několikaletém vývoji pozoruhodně vzrostla. Z 80 mil. eur v sezoně 1999/2000 až na 335 mil. eur, které zveřejnila DFL ve svém posledním reportu. Pod touto položkou si v první řadě můžeme představit výdaje spojené s konáním bundesligového utkání. Důvod růstu této položky může souviset s vybudováním a provozováním moderních stadionů postavených za účelem fotbalového mistrovství světa konaného v Německu v roce 2006. Pro kluby, které tyto stadiony nefinancují za pomoci veřejných zdrojů, to znamená dlouhodobé finanční zatížení. (Fahrner, 2014)

- Mládež, amatéři a vrcholová centra

Vedle profesionálního týmu vlastní bundesligový klub amatérské a mládežnické týmy. V amatérských týmech jsou nasazováni hráči, kteří z důvodu své výkonnosti nebo mladého věku nemohou hrát za profesionální tým. V oblasti mládeže se pracuje s mladými hráči, kteří v ideálním případě zvládnou přechod do profesionálního bundesligového kádru. Z toho důvodu se jedná o poměrně levný lidský kapitál. Zde vznikají v podstatě budoucí výnosy z přestupů. Bundesligové kluby si tuto skutečnost uvědomují a v sezoně 2014/2015 vynaložily dohromady 94 mil. eur. Zároveň je tento bod ošetřen v licenčním řízení. (Bundesliga report, 2016)

Na začátku milénia přinesla FIFA reformu pravidel a nový přestupový systém, který zaručí mateřskému klubu výchovné odškodnění i po vypršení kontraktu hráče, který změní působiště a nedosáhl 23 let. (Eisenberger, 2006)

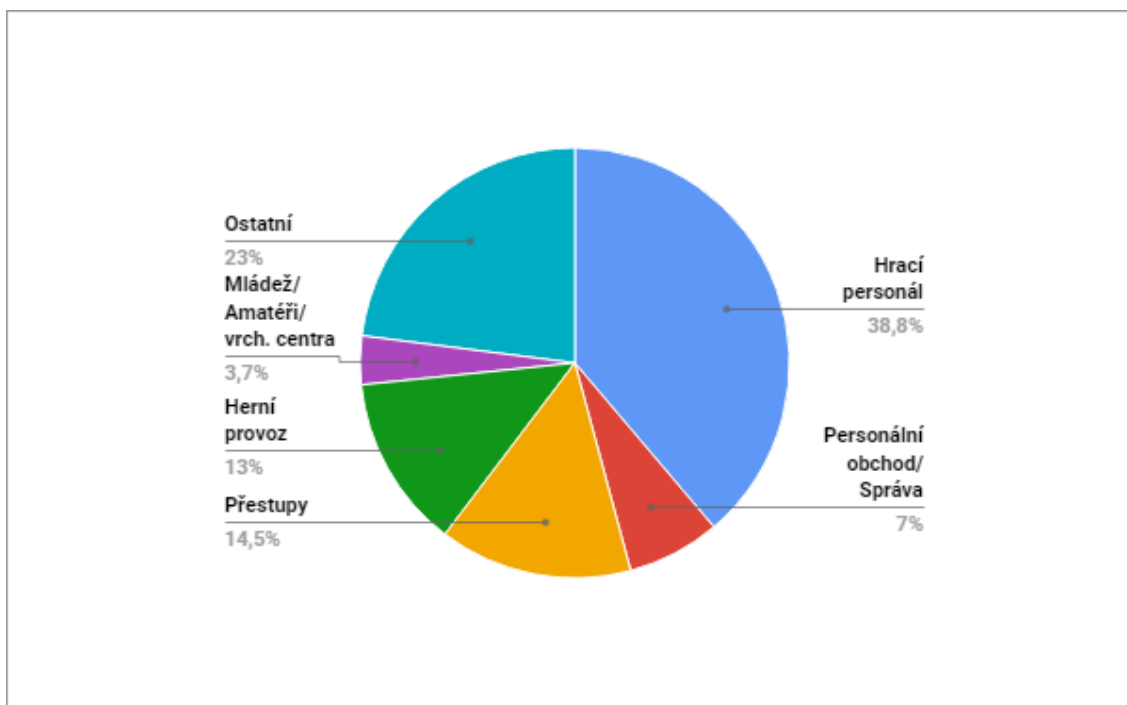
- Ostatní náklady

I když podíl těchto nákladů v meziročním porovnání klesl na 23%, jak relativně, tak co se absolutní hodnoty týče (viz tabulka č. 3), představuje tato položka poměrně velké zatížení pro bundesligové kluby. Patří sem náklady na ostatní oddělení, která jsou pro celkový rozkvět klubu velmi důležitá (marketing, obchod, sportovní právo, scouting, merchandising aj.). Samozřejmě velkou část ukrojí každoroční odpisy (především z hráčského majetku, kdy je nutné řádně odepisovat každý rok z tržní pořizovací ceny hráče – proto je tato suma na celkovém podílu tak vysoká) a ostatní provozní náklady. (Bundesliga report, 2016)

### 6.2.1 Vývoj a struktura nákladů v bundeslize

Náklady bundesligy v sezóně 2014/15 ve srovnání s předešlým rokem narostly o přibližně 6,8 % a dosáhly rekordní hodnoty 2,57 mld. eur. Nicméně zvýšení nákladů bylo nižší než nárůst výnosů, což lze hodnotit pozitivně. Největší jednotlivou položkou jsou náklady na hrací personál, konkrétně platy profesionálních hráčů. Náklady na přestupy vzrostly o 55,6 mil. eur, což odráží schopnost klubů odpovídajícím způsobem investovat do nových posil. Investice klubů do mládeže, amatérů a vrcholových center činily téměř 94 mil. eur. Položka personální obchod/správa ukrajuje každoročně přibližně 7 % z celkových nákladů. Trochu mysteriózní kolonka „ostatní“ skrývá mimořádné náklady, odpisy z dlouhodobých a hráčských majetků a ostatní provozní náklady. Zde byl zaznamenán pokles o přibližně 42 mil. eur. oproti loňskému srovnání. Celkově lze konstatovat, že se meziroční podíl všech nákladů změnil jen velmi sporadicky. Výjimku tvoří již zmiňovaný pokles ostatních nákladů. (Bundesliga report, 2016)

Graf č. 2: Struktura nákladů bundesligových týmů v sezóně 2014/2015 (položky jsou v mil. eur)



Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Vývoj nákladů v bundeslize za poslední tři sezony (položky jsou v tis. eur)

	2013/14	2014/15
Hrací personál	899 992	997 539
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>37,38%</i>	<i>38,79%</i>
Personální obchod/správa	163 277	180 447
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>6,78%</i>	<i>7,02%</i>
Přestupy	318 053	373 629
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>13,21%</i>	<i>14,53%</i>
Herní provoz	303 626	335 183
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>12,61%</i>	<i>13,03%</i>
Mládež/amatéri/vrch. centra	90 183	93 923
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>3,75%</i>	<i>3,65%</i>
Ostatní	632 322	590 889
<i>Podíl na celkových nákladech</i>	<i>26,27%</i>	<i>22,98%</i>
<b>Celkem</b>	<b>2 407 453</b>	<b>2 571 610</b>

Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Náklady na hrací personál ve vztahu k celkovému obratu bundesligy 2007-2015 (jedn. položky jsou v tis. eur)

<b>Sezóna</b>	<b>Hrací personál</b>	<b>Obrat</b>	<b>Poměr</b>
2007/2008	627 001	1 566 931	40,0 %
2008/2009	678 226	1 715 165	39,5 %
2009/2010	750 075	1 770 178	42,4 %
2010/2011	780 853	1 941 980	40,2 %
2011/2012	787 661	2 081 522	37,8 %
2012/2013	847 474	2 172 588	39,0 %
2013/2014	899 992	2 446 250	36,8 %
2014/2015	997 539	2 622 561	38,0 %

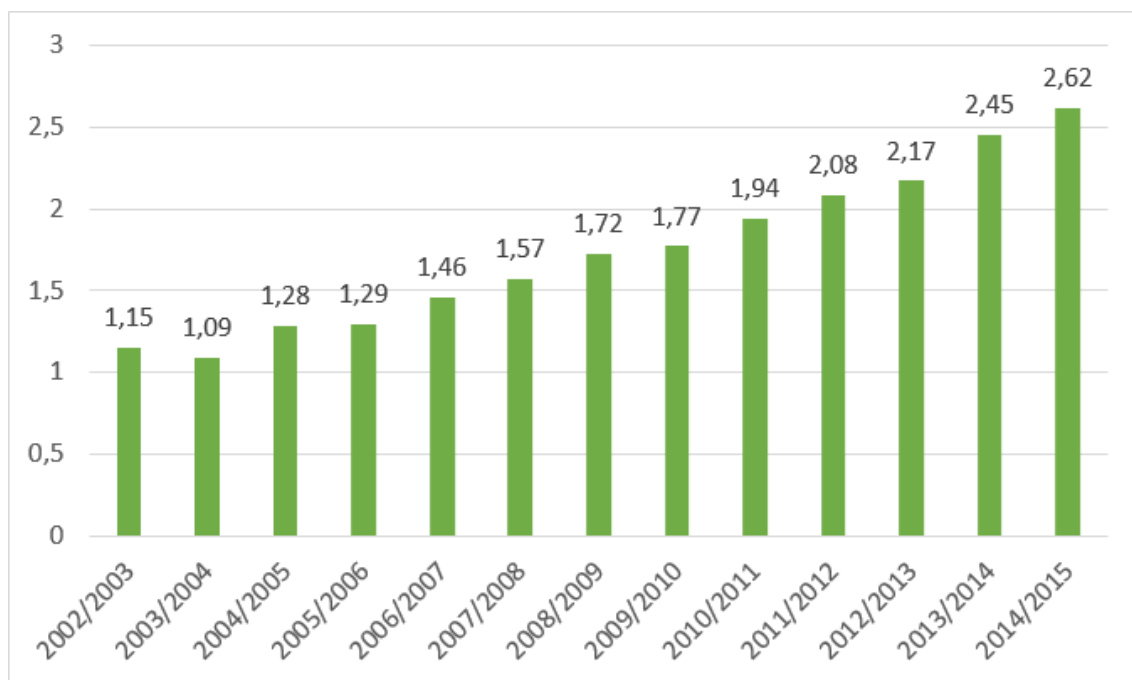
Zdroj: Bundesliga report 2012, 2014, 2016, vlastní zpracování

Jelikož je bundesliga, jako každá jiná profesionální liga, v první řadě zaměřená na sportovní výkonnost, tak největší položku v nákladech dlouhodobě představuje hráčův personál. To znamená, že téměř každé druhé euro z celkových nákladů spolkla tato položka. V poslední uvedené sezoně 2014/2015 atakovala dokonce jednu miliardu eur. V porovnání s předchozí sezonou se zvýšila o 10,8 %. Z tohoto důvodu se lehce zvýšil poměr nákladů na hráčův personál, který stanoví náklady na profesionální týmy ve vztahu k celkovým výnosům bundesligových klubů, na 38,0 %. To znamená, že čtvrtým rokem po sobě bundesliga vydala méně jak 40 % svých celkových výnosů na hráčské platy, což v mezinárodním srovnání představuje vynikající hodnotu. Celé to podtrhuje tabulka č. 4, která tento jasně patrný trend zachycuje dlouhodobě. Na druhou stranu to vypadá tak, že bundesliga je jedinou evropskou soutěží, která pochopila, že jí náklady na hráčův personál nemohou přerůst přes hlavu. Podle Evropského fotbalového svazu (UEFA) leží průměrný poměr nákladů na hráčův personál evropských prvoligových klubů u 65 %. Mzdové náklady v zemích východní Evropy (Srbsko, Bulharsko) předčí výnosy klubů dokonce o 20 %. Také v Gruzii, Černé Hoře, Polsku, Řecku a Walesu jsou podle srovnávací zprávy UEFA z roku 2013 u hodnot mezi 80-99 % příliš vysoké. (Club benchmark report, 2013)

### **6.3 Vývoj obratu v bundeslize**

Až na jednu výjimku (kdy došlo v sezoně 2003/04 k minimálnímu poklesu, který byl ovšem podle výroční zprávy DFL z roku 2003 způsoben slabými výsledky německých týmů v mezinárodních pohárech) celkový obrat německé bundesligy kontinuálně roste a rok od roku dosáhl pokaždé rekordní úrovně. Rozdíl mezi sezonou 2002/2003, kdy byl zveřejněn první report a sezonou 2014/2015 odpovídá nárůstu přibližně 130 % a průměrnému ročnímu vzrůstu o 6,7 %. Od sezony 2006/2007 si lze povšimnout vyšších hodnot trvajících do sezony 2008/2009. Tento jev můžeme přisuzovat euforickému období po mistrovství světa ve fotbale pořádaného na půdě Německa, spojeném s celkovým boomem a zvýšeným zájmem o tento sport, který zvýšil svoji i tak již dominantní pozici oproti ostatním sportům v Německu. Porovnáme-li poslední dvě sledované sezóny (2013/2014 a 2014/2015) je patrné, že obrat vzrostl o 6,94 %. Navíc se nejvyšší představitelé DFL nechali slyšet, že nárůst lze pravděpodobně očekávat i v dalším roce. (Bundesliga report, 2016)

Graf č. 3: Vývoj obrátu v německé bundeslize 2002-2015 (položky jsou v mld. eur)



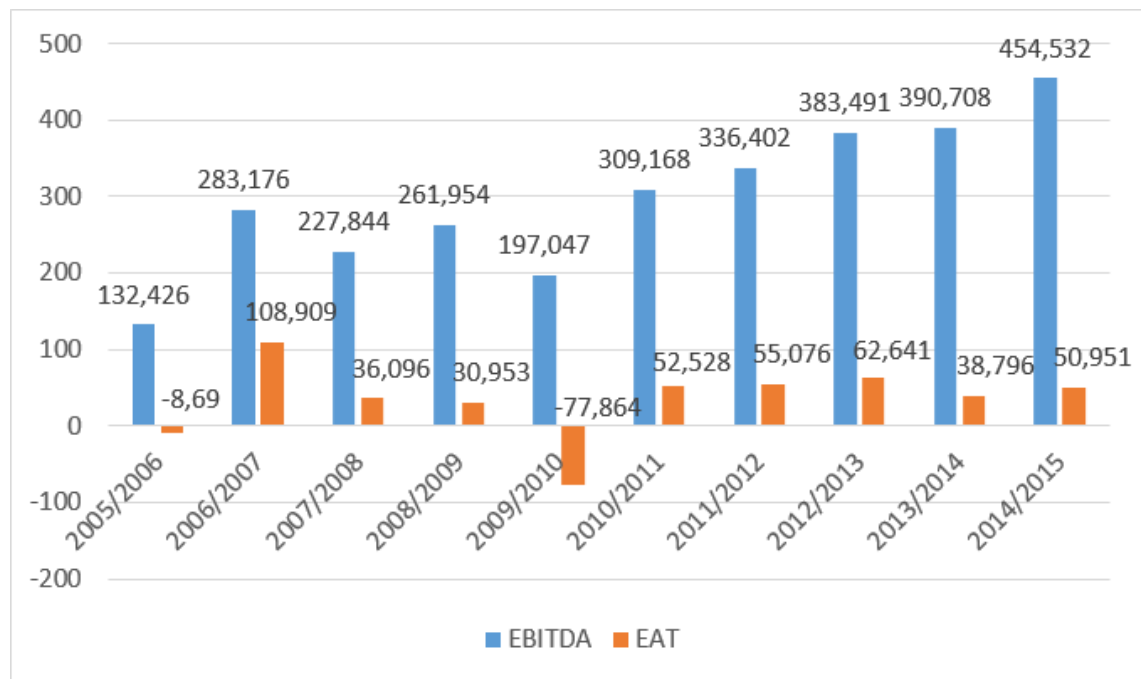
Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

#### 6.4 Vývoj výsledku hospodaření bundesligy

Z grafu níže je patrné, že německá bundesliga s čistým ziskem ve výši 50,95 mil. eur již po páté v řadě vykázala vyšší výnosy než náklady očištěné navíc především o odpisy z dlouhodobého majetku a hráčského majetku. Tento ukazatel se navíc oproti sezoně 2013/2014 zlepšil přibližně o 12,2 mil. eur. Za posledních pět let tato soutěž tedy vygenerovala více než 260 mil. eur, což je průměrně 52 milionů eur ročně. Výjimku tvořila sezona 2009/2010, kdy bundesliga skončila v červených číslech a vykázala markantní ztrátu 77,87 mil. eur. Ovšem příčinu netřeba hledat ve strukturálních problémech, nýbrž v hospodářských praktikách jednotlivých klubů, jako je např. německý gignant z Porúří Schalke 04, který v inkriminované sezóně skončil ve ztrátě 16 mil. eur nebo TSG Hoffenheim, který vykázal ztrátu dosahující 30 mil. eur. Představenstvo DFL, vědomé si horšících se hospodářských výsledků od sezony 2006/2007 vyvrcholené ztrátou v sezoně 2009/2010, na kterých se rovněž podepsala i globální ekonomická krize, zpřísnilo pravidla licenčního řízení, tak jak je známe dnes. I díky solidním finančním strukturám a především vytrvalém diváckém boomu, který dopřál bundeslize zvýšené výnosy ze vstupného, na sebe výsledky nenechaly dlouho čekat a od sezony 2010/2011 se začaly naplno projevovat. Ze zveřejněného reportu

rovněž vyšlo najevo, že 11 z celkových 18 účastníků soutěže v sezoně 2014/2015 vygenerovalo čistý zisk (po odečtení daní a odpisů) a dokonce 17 z 18 klubů vykázalo provozní zisk (zisk před započtením úroků, daní a odpisů). Pro porovnání je v grafu zachycen i vývoj provozního výsledku hospodaření (EBITDA). (Hebben, 2010)

Graf č. 4: Celkový výsledek hospodaření bundesligy (EAT,EBITDA) za období 2005-2015 (jednotlivé položky jsou v mil. eur)



Zdroj: Bundesliga report 2012, 2014, 2016, vlastní zpracování

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA BUNDESLIGY

### 7.1 Horizontální analýza bundesligy

Tabulka č. 5: Horizontální analýza německé bundesligy (položky rozvahy v tis. eur)

	30. 6. 2014	30. 6. 2015	Rozdíl	Navýšení
<b>AKTIVA CELKEM</b>	2 289 744	2 500 160	210 416	9,18 %
<i><b>Dlouhodobý majetek</b></i>	1 549 249	1 646 898	97 649	6,30 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	52 968	62 171	9 203	17,37 %
Hráčský majetek	498 722	585 482	86 760	17,40 %
Dlouhodobý hmotný majetek	967 801	967 954	153	0,01 %
Dlouhodobý finanční majetek	29 758	31 291	1 533	5,15 %
<i><b>Oběžná aktiva</b></i>	740 495	853 262	112 767	15,23 %
Pohledávky, zásoby, cenné papíry	280 961	472 601	191 640	68,21 %
Peněžní prostředky	389 315	306 662	-82 653	-21,23 %
Dohad. účty aktivní, čas. rozlišení	70 219	73 999	3 780	5,38 %
<b>PASIVA CELKEM</b>	2 289 744	2 500 160	210 416	9,18 %
<i><b>Vlastní kapitál</b></i>	820 492	1 056 029	235 537	28,7 %
Základní kapitál	807 331	1 044 000	236 669	29,31 %
Kapitálové fondy	0	0	0	N/A
Fondy ze zisku	13 161	12 029	-1 132	-8,6 %
<i><b>Cizí zdroje</b></i>	1 469 252	1 444 131	-25 121	-1,71 %
Rezervy	117 480	144 108	26 628	22,67 %
Dlouhodobé závazky	388 807	395 748	6 941	1,79 %
Krátkodobé závazky	239 143	362 893	123 750	51,75 %
Bankovní úvěry	450 436	273 270	-177 166	-39,33 %
Dohad. účty pasivní, čas. rozlišení	273 386	268 112	-5 274	-1,93 %

Zdroj: Bundesliga report 2016, vlastní zpracování

Ve sportovním prostředí se nestanovuje rozvaha na kalendářní rok od začátku až do konce, nýbrž často tak, jak začíná a končí sportovní sezona, tedy od 1.7. do 30.6.

Zajímavé je, že kluby ucházející se o získání licence v německé bundeslize mají lhůtu pro odevzdání podkladů do 15.3. a předkládají potřebné dokumenty velmi totožné s účetní závěrkou k 31.12. (Bundesliga Stanovy-Preambule, 2016)

V rozvaze bundesligy jsou nastíněné kumulované výsledky rozvah všech 18 klubů předložené v rámci licenčního řízení vždy k 30.6.2014 a k 30.6.2015 z důvodu snadnějšího porovnání a určení vývoje. Poprvé v historii německé bundesligy překročila kumulovaná rozvaha všech klubů hodnotu 2,5 mld. eur. V porovnání s předešlým rokem to znamenalo nárůst o 9,2 procenta. Dlouhodobý majetek stoupl sice o přibližně 6 %, což není až tak vysoká hodnota, nicméně zajímavá je položka hráčský majetek, který DFL vyčleňuje ve svém reportu. Zde došlo k meziročnímu navýšení o 17,40 % a konkrétně to znamená, že se podařilo zvýšit celkovou cenu hráčů působících v bundeslize, ať už nákupem ze zahraničí či zhodnocením stávajících talentů, jejichž cena v tomto jednom období vzrostla, což je určitě pozitivní pro samotnou soutěž. (Bundesliga report, 2016)

Nikoho určitě už nepřekvapí, že celková pasiva zaznamenala stejný posun jako aktiva, jelikož tyto dvě položky se v rozvaze vždy rovnají. Vlastní kapitál bundesligových týmů narostl o úctyhodných 28,7 %, což lze přičíst převážně pozitivním výsledkům hospodaření většiny účastníků a určitých opatření jednotlivých klubů jako je navýšené kapitálu např. Borussia Dortmund na podzim roku 2014. Tato hodnota navíc přidává na významu, porovnáme-li ji s celkovou zadlužeností ostatních špičkových evropských fotbalových lig. Sečteme-li všechny krátkodobé, dlouhodobé závazky a bankovní úvěry a meziročně je porovnáme, vyplyne, že se bundeslize podařilo snížit celkové závazky o 46,5 mil. eur. Určitě za tím hledíme striktní podmínky pro získání licence nutné k účasti v soutěži a pravidlo 50+1. Kladně lze pohlížet i na fakt, že se zároveň podařilo snížit bankovní úvěry o 39,33 %, což v důsledku znamená, že kluby žijí méně na dlouhodobý dluh a naopak se navýšily krátkodobé závazky, které mají nižší úrok. Kladně lze hodnotit též navýšení rezerv o 22,67 % (vytvořené z důvodu pravidelného zisku za posledních pět let), na které se německé kluby mohou spolehnout v horších budoucích letech. (Bundesliga, report, 2016)



## 7.2 Vertikální analýza bundesligy

Tabulka č. 6: Vertikální analýza německé bundesligy (položky rozvahy v tis. eur)

	30. 6. 2014	30. 6. 2015	30. 6. 2014	30. 6. 2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	2 289 744	2 500 160	100,00 %	100,00 %
<b><i>Dlouhodobý majetek</i></b>	1 549 249	1 646 898	67,66 %	65,87 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	52 968	62 171	2,31 %	2,49 %
Hráčský majetek	498 722	585 482	21,78 %	23,42 %
Dlouhodobý hmotný majetek	967 801	967 954	42,27 %	38,72 %
Dlouhodobý finanční majetek	29 758	31 291	1,30 %	1,25 %
<b><i>Oběžná aktiva</i></b>	740 495	853 262	32,34 %	34,13 %
Pohledávky, zásoby, CP	280 961	472 601	12,27 %	18,90 %
Peněžní prostředky	389 315	306 662	17,00 %	12,27 %
Doh. účty aktivní, čas. rozlišení	70 219	73 999	3,07 %	2,96 %
<b>PASIVA CELKEM</b>	2 289 744	2 500 160	100,00 %	100,00 %
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	820 492	1 056 029	35,83 %	42,24 %
Základní kapitál	807 331	1 044 000	35,26 %	41,76 %
Kapitálové fondy	0	0	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	13 161	12 029	0,57 %	0,48 %
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	1 469 252	1 444 131	64,17 %	57,76 %
Rezervy	117 480	144 108	5,13 %	5,76 %
Dlouhodobé závazky	388 807	395 748	16,98 %	15,83 %
Krátkodobé závazky	239 143	362 893	10,45 %	14,52 %
Bankovní úvěry	450 436	273 270	19,67 %	10,93 %
Doh. účty pasivní, čas. rozlišení	273 386	268 112	11,94 %	10,72 %

Zdroj: Bundesliga Report 2016, vlastní zpracování

Své opodstatnění má i vertikální analýza, která nám prozradí jakou procentuální strukturu má bundesliga na svém majetku. Dlouhodobý majetek představuje největší položku aktiv a jeho podíl čítá přesně 65,87 % z celkových aktiv. Při pohledu na aktiva se dá konstatovat, že nedošlo k výraznějším obměnám a tudíž ani nedošlo k výrazným

změnám struktury dlouhodobého majetku. Nejvyšší nárůst tedy zaznamenal hráčský majetek, který vzrostl na podíl 23,42 % z celkových aktiv. (Bundesliga report, 2016)

Na straně pasiv jsou změny více patrné. Především je na první pohled znatelný nárůst základního kapitálu, který je, jak již bylo výše zmíněno, způsoben všeobecným pozitivním hospodaření bundesligových celků (11 z 18 vykázalo zisk po zdanění a odpisech) a navýšení akcií u Borussia Dortmund. Celkově lze kladně hodnotit to, že cizí zdroje nekryjí veškerá aktiva a došlo ke snížení na podíl 57,76 % z celkových aktiv. V dnešní době extrémního zadlužování nejen ve fotbale evropském se tyto ukazatele úplně vyjmají. (Bundesliga report, 2016)

### 7.3 Poměrová analýza bundesligy

- Rentabilita aktiv (ROA)

EAT = 50 951 tis. eur

Celkový kapitál = 2 500 160 tis. eur

$$ROA = \frac{50\,951}{2\,500\,160} = 0,020$$

Vezmeme-li v potaz, že primárním cílem bundesligových celků jsou sportovní úspěchy, tedy ne jen pouhý zisk, je možné hodnotit tento ukazatel pozitivně. Lze tedy konstatovat, že dohromady vytvářejí efektivně zisk. Viditelná je i lehce rostoucí meziroční kontinuita, která naznačuje výnosnější bundesligu v roce 2015.

Tabulka č. 7: Ukazatel ROA bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
ROA	0,017	0,020

Zdroj: vlastní zpracování

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

EAT = 50 951 tis. eur

Vlastní kapitál = 1 056 029 tis. eur

Dlouhodobé závazky = 395 748 tis. eur

$$ROCE = \frac{50\,951}{1\,056\,029 + 395\,749} = 0,035$$

Dlouhodobé cizí zdroje bundesligy neprokazují dostatečnou výnosnost, jelikož výsledek ukazatele ROCE je nižší než jejich cena v podobě úroku. Opět lze konstatovat, že v sezóně 2014/2015 bundesliga vykázala mírné zlepšení oproti sezóně 2013/2014.

Tabulka č. 8: Ukazatel ROCE bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
ROCE	0,032	0,035

Zdroj: vlastní zpracování

- Rentabilita tržeb (ROS)

EAT = 50 951 tis. eur

tržby = 2 622 561 tis. eur

$$ROS = \frac{50\,951}{2\,622\,561} = 0,019$$

Z vypočítané hodnoty vyplývá, že bundeslize z 1 eura tržeb plyne zisk 0,019 eur, což je při tak obrovských tržbách jaké bundesliga dokáže vygenerovat opravdu málo. Problém hledejme ve vysokých nákladech (jejich hodnota činí 2 571 610 tis. eur), které se z více než 50 % skládají z nákladů na hrací personál (výplaty hráčů) a přestupy. Ovšem v tomto ohledu je profesionální fotbal velmi specifický, jelikož se jedná o nejrozšířenější hru světa a lukrativní kontrakty uzavírá jen velmi nízké procento těch nejtalentovanějších hráčů. I když tedy můžeme sledovat ve vývoji mírné zlepšení, představují náklady trvalou překážku.

Tabulka č. 10: Ukazatel ROS bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
ROS	0,016	0,019

Zdroj: vlastní zpracování

- Rentabilita nákladů (ROC)

EAT = 50 951 tis. eur

Náklady = 2 571 610 tis. eur

$$ROC = \frac{50\,951}{2\,571\,610} = 0,020$$

U této hodnoty vidíme, že z 1 eura utopeného v nákladech se vrátilo 0,020 eur na zisku. Je vidět, že hodnota je velmi podobná hodnotě ROS a v podstatě opět ukazuje na vysoké náklady bundesligy.

Tabulka č. 11: Ukazatel ROC bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
ROC	0,016	0,020

Zdroj: vlastní zpracování

- Vázanost celkových aktiv

Aktiva = 2 500 160 tis. eur

Tržby = 2 622 561 tis. eur

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{2\,500\,160}{2\,622\,561} = 0,95$$

Teorie tvrdí, že by tento ukazatel neměl být vyšší než 1. V našem případě se to povedlo (0,95), což znamená, že aktiva dokázala vygenerovat více tržeb, než jaká je jejich samotná hodnota. Ovšem meziroční vývoj už příliš příznivý není. I když je opravdu minimální a nemusí to ještě znamenat určitý trend, tak i přesto by mohla v budoucnosti vykázat ztrátu, pokud by v tomto nastoleném trendu pokračovala a přesáhla by hodnotu 1.

Tabulka č. 12: Ukazatel vázanost celkových aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Vázanost celkových aktiv	0,94	0,95

Zdroj: vlastní zpracování

- Relativní vázanost stálých aktiv

Stálá aktiva = 1 646 898 tis. eur

Tržby = 2 622 561 tis. eur

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{1\,646\,898}{2\,622\,561} = 0,628$$

Tento ukazatel se zpravidla rok co rok sám od sebe vylepšuje, aniž by se o to účetní jednotka zasloužila. Je to způsobené odpisy, jelikož bundesligové celky mají většinu majetku ve svých stálých aktivech. I zde je patrné vylepšení v sezóně 2014/2015 oproti předešlé, ovšem ne o tolik. Což lze přičíst nárůstu na hráčském majetku. To může znamenat, že bundesligové kluby značně posilovaly nebo došlo k zhodnocení stávajícího hracího personálu v bundeslize. Vyloučená není ani kombinace obou dvou faktorů. Ukazatel se výrazně pohybuje pod hodnotou 1, což poukazuje na vysoké tržby.

Tabulka č. 13: Ukazatel relativní vázanost stálých aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Relativní vázanost stálých aktiv	0,633	0,628

Zdroj: vlastní zpracování

- Obrat celkových aktiv

Tržby = 2 622 561 tis. eur

Aktiva = 2 500 160 tis. eur

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{2\,622\,561}{2\,500\,160} = 1,05$$

Z výpočtu vyplývá, že aktiva v bundeslize se otočila 1,05 krát na tržbě za sezonu 2014/2015. V meziročním srovnání došlo k mírnému poklesu. Pro hlubší vypovídající hodnotu by bylo potřebné porovnat tuto hodnotu s oborovým průměrem.

Tabulka č. 14: Ukazatel obrat celkových aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Obrat celkových aktiv	1,07	1,05

Zdroj: vlastní zpracování

- Obrat stálých aktiv

Tržby = 2 622 561 tis. eur

Stálá aktiva = 1 646 898 tis. eur

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{2\,622\,561}{1\,646\,898} = 1,59$$

Tady je vidět, že stálá aktiva se v bundeslize otočila skoro 1,6 krát na tržbě za sezonu 2014/2015. V meziročním srovnání nedošlo skoro k žádné změně a ukazatel zůstal konstantní.

Tabulka č. 15: Ukazatel obrat stálých aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Obrat stálých aktiv	1,58	1,59

Zdroj: vlastní zpracování

- Rychlost obratu zásob

Tržby = 2 622 561 tis. eur

Zásoby = 472 601 tis. eur

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{2\,622\,561}{472\,601} = 5,55$$

V první řadě je potřeba říci, že tato hodnota není úplně přesná, jelikož bundesliga ve své rozvaze pod položkou zásoby počítá i pohledávky a cenné papíry. Nedá se tedy konkrétně říci, na jaké úrovni jsou obrátky z výše popsaného důvodu.

Tabulka č. 16: Ukazatel obrat zásob bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Obrat zásob	8,71	5,55

Zdroj: vlastní zpracování

- Doba obratu pohledávek

Pohledávky = 472 601 tis. eur

Denní tržba = 2 622 561 tis. eur/360 = 7 285 tis. eur

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{472\,601}{7\,285} = 64,87$$

Stejný problém jako u ukazatele rychlosti obratu zásob. Výsledný ukazatel 64,87 je určitě vyšší než kdybychom vzali čistě pohledávky. Běžný standart placení u faktur bývá 14 dní. To co se dá považovat za negativní je, že v meziročním srovnání došlo

k prodloužení časového úseku o přibližně 23 dní. Je ovšem otázka jakou roli zde hrají právě pohledávky.

Tabulka č. 17: Ukazatel doba obratu pohledávek bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Doba obratu pohledávek	41,35	64,87

Zdroj: vlastní zpracování

- Doba obratu závazků

Závazky = 362 893 tis. eur

Denní tržba = 7 285 tis. eur

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{362\ 893}{7\ 285} = 49,81$$

Z výpočtu plyne, že je bundesliga schopná platit své závazky dříve než jeho odběratelé splatí své vůči ní. I když i zde došlo v meziročním srovnání k prodloužení schopnosti dostát svým závazkům, což není příznivé a celkově je 49 dní poměrně dlouhá doba, když 30 dní by se podle literatury nemělo překračovat.

Tabulka č. 18: Ukazatel doba obratu závazku bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Doba obratu závazků	35,19	49,81

Zdroj: vlastní zpracování

- Celková zadluženost

Cizí kapitál = 1 444 131 tis. eur

Celková aktiva = 2 500 160 tis. eur

$$Celková\ zadluženost = \frac{1\ 444\ 131}{2\ 500\ 160} = 0,58$$

Tento ukazatel nám u bundesligy vyšel velmi slibně, jelikož je patrné, že tato soutěž není, narozdíl od ostatních evropských soutěží, těžce zadlužena a má kladný vlastní kapitál. Celkově má soutěž vytvořen bezpečností polštář proti ztrátám věřitelů v případě problémů. Svou roli zde hraje i velmi přísné licenční řízení, které vyšší podíl

zadluženosti netoleruje. Tato hodnota v meziročním srovnání navíc klesla na 0,58, což se projeví pozitivním nárůstem u dalšího ukazatele.

Tabulka č. 19: Ukazatel celková zadluženost bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Celková zadluženost	0,64	0,58

Zdroj: vlastní zpracování

- Kvóta vlastního kapitálu

Vlastní kapitál = 1 056 029 tis. eur

Celková aktiva = 2 500 160 tis. eur

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{1\ 056\ 029}{2\ 500\ 160} = 0,42$$

Hodnota tohoto ukazatele je doplňujícím ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti, jejichž součet je 1. Získáváme tím informace o finanční struktuře bundesligy.

Tabulka č. 20: Ukazatel kvóta vlastního kapitálu bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Kvóta vlastního kapitálu	0,36	0,42

Zdroj: vlastní zpracování

- Koeficient zadluženost

Cizí kapitál = 1 444 131 tis. eur

Vlastní kapitál = 1 056 029 tis. eur

$$Koeficient\ zadluženost = \frac{1\ 444\ 131}{1\ 056\ 029} = 1,37$$

Tento koeficient má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. Velmi pozitivní se jeví meziročním srovnání, kdy došlo k poklesu a tedy ke snížení proporce dluhů ve finanční struktuře bundesligy.

Tabulka č. 21: Ukazatel koeficient zadluženosti bundesligy za uplynulé sezóny



	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Koeficient zadluženosti	1,79	1,37

Zdroj: vlastní zpracování

- Běžná likvidita

Oběžná aktiva = 853 262 tis. eur

Krátkodobé závazky = 362 893 tis. eur

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{853\,262}{362\,893} = 2,35$$

Jak bylo v teoretické části nastíněno, ukazatel platební schopnosti by měl mít hodnotu 1,5 a vyšší, což v tomto případě je. Můžeme tedy konstatovat, že bundesliga je schopna hradit své krátkodobé závazky, aniž by byla nucena prodat svůj dlouhodobý majetek. Ovšem hodnota by se zároveň měla ideálně pohybovat někde kolem bodu 2, což v sezoně 2013/2014 nebyl úplně ten případ. Indikuje to nadměrné množství zásob, nedobytné pohledávky a nízký stav peněžních prostředků, což by v budoucnu mohlo vést až k tíživé finanční situaci. V sezoně 2014/2015 se ale hodnota přiblížila bodu 2 a hrozící platební neschopnost byla zažehnána. Odpovídá to i faktu, že v bundeslize nedošlo k žádnému odejmutí licence.

Tabulka č. 22: Ukazatel běžná likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Běžná likvidita	3,10	2,35

Zdroj: vlastní zpracování

- Pohotová likvidita

Oběžná aktiva – zásoby = 853 262 - 472 601 tis. eur = 380 661 tis. eur

Krátkodobé závazky = 362 893 tis. eur

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{380\,661}{362\,893} = 1,05$$

S využitím teoretické části víme, že tato hodnota by neměla klesnout pod 1, což se bundeslize povedlo. Je to tedy výsledek uspokojivý a značí dostatečné finanční

prostředky pro pohotové splacení. Porovnáme-li běžnou a pohotovou likviditu, je patrné, že bundesliga má nadměrné množství zásob na svých skladech.

Tabulka č. 23: Ukazatel pohotová likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Pohotová likvidita	1,92	1,05

Zdroj: vlastní zpracování

- Okamžitá likvidita

Peněžní prostředky = 306 662 tis. eur

Krátkodobé závazky = 362 893 tis. eur

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{306\,662}{362\,893} = 0,85$$

A do třetice z teoretické části víme, že okamžitá likvidita je zajištěna jakoukoliv hodnotou nad 0,2, což i v tomto případě bundesliga s velkou rezervou plní a v sezoně 2014/2015 by byla schopná okamžitě uhradit až 85 % svých krátkodobých závazků. Značí to vysokou likviditu německých klubů.

Tabulka č. 24: Ukazatel okamžitá likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

	30. 6. 2014	30. 6. 2015
Okamžitá likvidita	1,63	0,85

Zdroj: vlastní zpracování

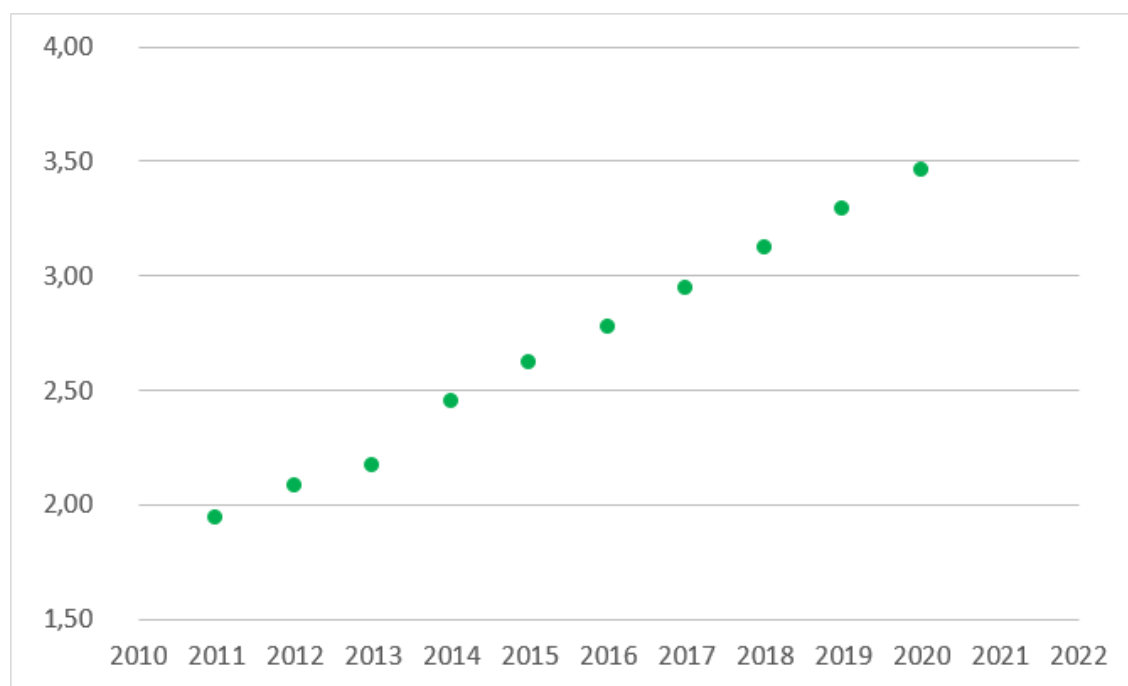
## 8 PROGNOZA BUNDESLIGY

Na základě zjištěných okolností z analýzy vývoje výsledku hospodaření a změněných podmínek pro další rozvoj bylo z důvodu co nejpřesnějšího budoucího odhadu rozhodnuto použít jen hodnoty od roku 2011. Vzhledem k tomu, že od této sezóny až do současnosti rostou ukazatele téměř lineárně, byla zvolena trendová funkce vypočítaná metodou nejmenších čtverců. Konkrétní hodnoty v grafech jsou spočítané funkcí forecast.

### 8.1 Prognóza obratu

Prostředním funkce forecast byla vytvořena prognóza vývoje obrátů do roku 2020. Z grafu č. 5 je patrné, že vývoj má takřka lineární funkci. V roce 2020 by podle této prognózy měla bundesliga dosáhnout obrátu přibližně 3,46 mld. eur.

Graf č. 5: Prognóza obrátu v německé bundeslize do roku 2020 (položky jsou v mld. eur)

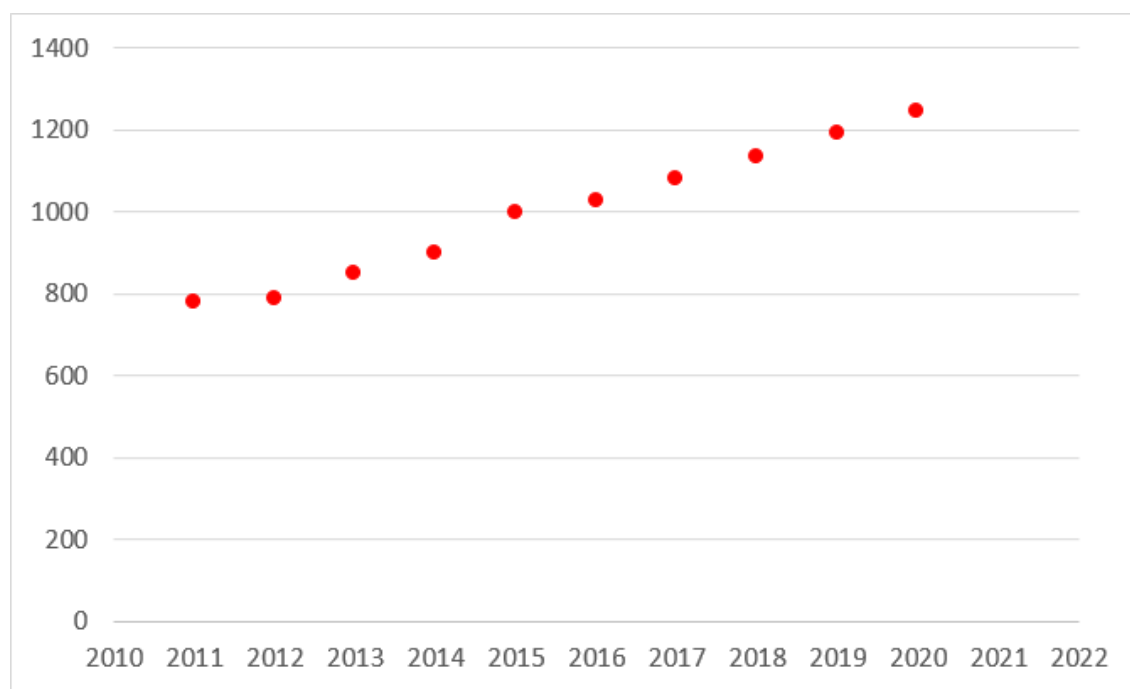


Zdroj: vlastní zpracování

## 8.2 Prognóza nákladů na hrací personál

Jelikož se jedná o největší položku z celkových nákladů bundesligy, tak je považováno za přínosné provést prognózu u tohoto ukazatele. Prostřednictvím funkce forecast byla vytvořena prognóza nákladů na hrací personál do roku 2020. I z grafu č. 5 je patrný takřka lineární vývoj. Podle prognózy bude ukazatel nadále růst a v roce 2020 by se měl zastavit na hodnotě 1,244 mld. eur.

Graf č. 6: Prognóza nákladů na hrací personál v německé bundeslize do roku 2020 (položky jsou v tis. eur)

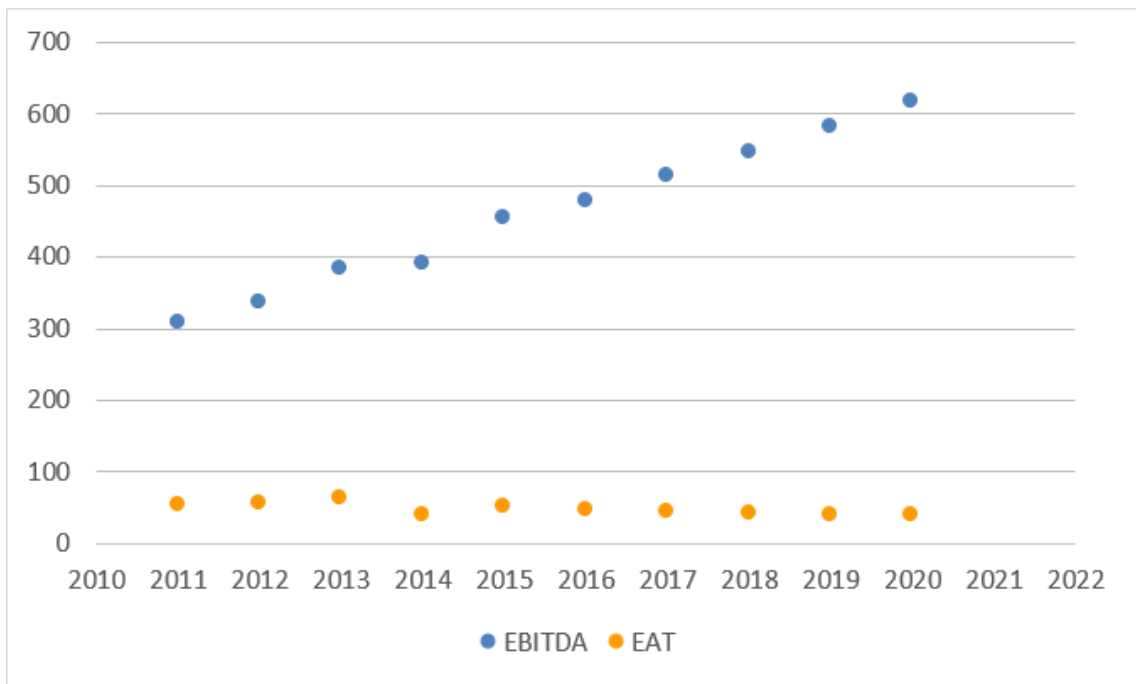


Zdroj: vlastní zpracování

## 8.3 Prognóza výsledku hospodaření (EBITDA, EAT)

Prostřednictvím funkce forecast byla vytvořena prognóza nákladů výsledku hospodaření – EBITDA a EAT do roku 2020. Provozní zisk opět kopíruje lineární průběh a v roce 2020 se podle prognózy vyšplhá na přibližně 616 mil. eur. Na druhou stranu čistý zisk po zdanění sice také kopíruje lineární průběh, nicméně v mírném poklesu a podle prognózy by bundesliga měla vykázat i přesto zisk po zdanění ve výši 38,4 mil. eur.

Graf. č. 7: Prognóza VH (EBITDA, EAT) německé bundesligy do roku 2020  
(položky jsou v tis. eur)



Zdroj: vlastní zpracování

## 9 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaká je finanční výkonnosti německé bundesligy. Ukázalo se, že soutěž stojí na zdravých finančních strukturách. Bundesliga u všech důležitých ukazatelů vykázala nadprůměrná čísla. Z důvodu každoročního čistého zisku roste podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu. Za tím lze hledat, mimo jiné, především náročnost licenčního řízení. Ukazatele likvidity by snesly porovnání s průměrnými výrobními podniky. Z ukazatele rentability lze usoudit, že profesionální klub by neměl primárně sledovat zisk nýbrž obratovost. A to s cílem maximalizovat počet vítězství ve své soutěži.

Z provedené prognózy vyšlo najevo, že nastolený trend zvyšujícího se obratu bude pokračovat až do roku 2020. Identicky s trendem zvyšujícího se obratu rostou i požadavky na zvyšování platů samotných hráčů.

V následující sezoně 2017/2018 se očekává vylepšení stávajících podmínek zhodnocení národních televizních práv z důvodu končící stávající dohody. Pokud se k tomu přičte očekávaný nárůst mezinárodních televizních práv, může bundesliga očekávat od ročníku 2017/2018 průměrný roční výnos ve výši 1,4 mld. eur., což ji posune mezi tři nejbohatější fotbalové ligy na světě, spolu s anglickou premier league a španělskou primera division.

Při psaní diplomové práce, tedy konkrétně při studiu různých zahraničních studií a literatury, jsem se často potýkal s otázkou vyrovnanosti bundesligy. Samotný profesionální klub je bez svých soupeřů v podstatě zbytečný. Až vzájemnými zápasy v dlouhodobé národní soutěži začne být zajímavý pro fanoušky, kteří jsou důležitou součástí fotbalového průmyslu. Navzdory řadě regulačních nástrojů německé bundesligy, mezi které patří například pravidlo 50+1 či centrálně rozdělované peníze z mediálních práv, vyšlo najevo, že vyrovnanost, která je základním předpokladem zájmu fanoušků, sponzorů a jiných stakeholderů, je nejen obtížně měřitelná, ale zároveň nedosažitelná. A to především z důvodu neuzavřených evropských soutěží, neustále rostoucích platů špičkových fotbalistů a různých ekonomických úrovní jednotlivých klubů i samotných evropských států. Zároveň je potřeba započítat dodatečné zdroje pro ty kluby, které se dlouhodobě pohybují v lize mistrů.

Celý tento složitý komplex navíc stěžují hluboce zakořeněná pravidla a struktury, které si evropský fotbal sám vybudoval bez ohledu na tržní podmínky, vědom si svého neotřesitelného postavení.

Na druhou stranu se zdá, že je německá bundesliga velmi dobře připravena na vnější ekonomické vlivy a to především díky značnému diváckému zájmu a striktně nastavenému licenčnímu řízení. To má za následek zdravé finanční struktury a moderní infrastrukturalní a personální podmínky.

V budoucnu nevyhnutelně vyvstanou otázky, které bude muset evropský fotbal řešit. Patřily by mezi ně například platy hráčů, které v některých evropských zemích převyšují celkové obraty fotbalových klubů. Dále vyvstává otázka, jak dlouho budou schopny evropské klubové soutěže odolávat tlaku čínské ligy, která nabízí hráčům evropských klubů nesrovnatelně vyšší příjem.

V konečném důsledku může dojít k tomu, že zkonsolidované hospodaření bundesligových klubů spolu s nedostatečným řešením ze strany zastřešující organizace UEFA, která není schopna nastavit systém fair play tak, aby neomezoval menší kluby a nechránil větší kluby, povede k tomu, že se kluby jako Bayern Mnichov a Borussia Dortmund, tedy celky, jež mají světový status a oproti ostatním německým klubům i ekonomický náskok, nedosažitelně vzdálí svým národním soupeřům. Těm by tak čistě teoreticky zbylo „pouze“ soutěžení o třetí místo.

Celá tato situace tedy může směřovat ke zvyšující se nevyrovnanosti a tím pádem i snížené atraktivitě německé fotbalové soutěže.

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### 10.1 Obrázky

Obrázek č. 1: Organigram – úrovně kopané od světové až po regionální s důrazem na Německo

Obrázek č. 2: Vývoj CBR v dvou zachycených obdobích, průměrná divácká návštěvnosti/utkání

### 10.2 Tabulky

Tabulka č. 1: Srovnání nejnavštěvovanějších evropských soutěží/cena průměrné vstupenky

Tabulka č. 2: Vývoj výnosů v bundeslize za poslední tři sezony (položky jsou v tis. eur)

Tabulka č. 3: Vývoj nákladů v bundeslize za poslední tři sezony (položky jsou v tis. eur)

Tabulka č. 4: Náklady na hrací personál ve vztahu k celkovému obratu bundesligy 2007-2015 (jedn. položky jsou v tis. eur)

Tabulka č. 5: Horizontální analýza německé bundesligy (položky rozvahy v tis. eur)

Tabulka č. 6: Vertikální analýza německé bundesligy (položky rozvahy v tis. eur)

Tabulka č. 7: Ukazatel ROA bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 8: Ukazatel ROCE bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 10: Ukazatel ROS bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 11: Ukazatel ROC bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 12: Ukazatel vázanost celkových aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 13: Ukazatel relativní vázanost stálých aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 14: Ukazatel obrat celkových aktiv bundesligy za uplynulé sezóny



Tabulka č. 15: Ukazatel obrat stálých aktiv bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 16: Ukazatel obrat zásob bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 17: Ukazatel doba obratu pohledávek bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 18: Ukazatel doba obratu závazku bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 19: Ukazatel celková zadluženost bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 20: Ukazatel kvóta vlastního kapitálu bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 21: Ukazatel koeficient zadluženosti bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 22: Ukazatel běžná likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 23: Ukazatel pohotová likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

Tabulka č. 24: Ukazatel okamžitá likvidita bundesligy za uplynulé sezóny

### **10.3 Grafy**

Graf č. 1: Struktura výnosů bundesligových týmů v sezoně 2014/2015 (položky jsou v mil. eur)

Graf č. 2: Struktura nákladů bundesligových týmů v sezoně 2014/2015 (položky jsou v mil. eur)

Graf č. 3: Vývoj obratu v německé bundeslize 2002-2015 (položky jsou v mld. eur)

Graf č. 4: Celkový výsledek hospodaření bundesligy (EAT,EBITDA) za období 2005-2015 (jednotlivé položky jsou v mil. eur)

Graf č. 5: Prognóza obratu v německé bundeslize do roku 2020 (položky jsou v mld. eur)

Graf č. 6: Prognóza nákladů na hrací personál v německé bundeslize do roku 2020 (položky jsou v tis. eur)

Graf č. 7: Prognóza VH (EBITDA, EAT) německé bundesligy do roku 2020 (položky jsou v tis. eur)

## SEZNAM LITERATURY

1. AUMÜLLER, Johannes. Unterhöhlt und aufgeweicht. In: *Süddeutsche Zeitung* [online]. 2015 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/sport/-regel-im-fussball-unterhoehlt-und-aufgeweicht-1.2539711>.
2. ASHELM, Michael. Bosman-Entscheidung: Die Fußball-Revolution. In: *FAZ*: [online]. 2015 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/die-folgen-des-bosman-urteils-im-fussball-transfergeschaeft-13966870.html>.
3. BECKMANN, Ulrich. *Bandenwerbung wirksam gestalten: Wirkung von Techniken der Konkreten Poesie auf Handballzuschauer*. Berlin: Tischler 1993, ISBN 3-922654-36-3.
4. BEDNARZ, Klaus, Stefan PFEIFFER a Arnd HOVEMANN. Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits. In: *Docplayer* [online]. 2004 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://docplayer.org/6774793-S-tudie-baelle-tore-und-finanzen-wege-aus-dem-finanziellen-abseits.html>.
5. BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. Dot. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-80-2.
6. BOSSE, Ari. *Das kollektive Genie: die Innovationsleistung rollengestützter Gruppen*. Marburg: Tectum-Verl, 2007. ISBN 3828893325.
7. BRINGEZU, Jan. *Going Public einer Fußball-Kapitalgesellschaft: Chancen und Risiken im europäischen Vergleich*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2000. ISBN 978-3-8324-4330-6.
8. BRUHN, Manfred. *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*. 5. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, ISBN 978-3-8349-1111-7.
9. *Bundesliga* [online]. [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <http://bundesliga.de>.
10. *Bundesliga: Anhang V - Richtlinien für die Errichtung und Unterhaltung von Leistungszentren* [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [http://s.bundesliga.de/assets/doc/120000/117224\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/120000/117224_original.pdf).
11. *Bundesliga: Lizenzierungsordnung (LO)* [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [http://s.bundesliga.de/assets/doc/1060000/1059629\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1060000/1059629_original.pdf).

12. *Bundesliga: Lizenzordnung Spieler (LOS)* [online]. 2016 [cit. 2016-05-11].  
Dostupné z: [http://s.bundesliga.de/assets/doc/1090000/1088380\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1090000/1088380_original.pdf).
13. *Bundesliga: Statuten Präambel* [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z:  
[http://s.bundesliga.de/assets/doc/1080000/1079568\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1080000/1079568_original.pdf).
14. Bundesliga-Report 2012. In: Bundesliga: *DFL STELLT BUNDESLIGA REPORT 2012 VOR: BUNDESLIGA WIEDER IN DER GEWINNZONE* [online]. 2012 [cit. 2016-06-21]. Dostupné z:  
[http://s.bundesliga.de/assets/doc/40000/38316\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/40000/38316_original.pdf).
15. Bundesliga-Report 2014. In: Bpb [online]. 2015 [cit. 2016-06-21]. Dostupné z:  
[https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/dt\\_DFL\\_BL\\_Wirtschaftssituation\\_2014\\_72dpi.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf).
16. Bundesliga-Report 2016. In: Bundesliga: *BUNDESLIGA-CLUBS MIT ELFTEM UMSATZREKORD IN FOLGE* [online]. 2016 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z:  
[http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066689\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066689_original.pdf).
17. *Club benchmarking report: 2013/14 season* [online]. 2013 [cit. 2016-06-03].  
Dostupné z: <http://www.uefa.org/protecting-the-game/financial-fair-play/news/newsid=2000100.html>.
18. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
19. DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9.
20. DVOŘÁČEK, Jiří, Petr BROUKAL, Jiří KLECKA a Pavel MIKAN. *Due diligence: podstata, postupy, použití*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-597-9.
21. DUVINAGE, Peter. *Die Verwertung der fernsehmäßigen Sportrechte von Verbänden, Ligen und Vereinen durch Sportrechtagenturen war gestern – Eigenvermarktung ist heute!*, in: Galli, Albert. *Sportmanagement*, 2. Aufl. München: Vahlen, 2012. ISBN 9783800636785.
22. EISENBERGER, Philipp. *Fussball-Bundesliga im 21. Jahrhundert Neuere Entwicklungen aus sportökonomischer Sicht*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2006. ISBN 9783836649124.
23. FAHRNER, Marcel. *Teamsportmanagement*. München: De Gruyter Oldenbourg, 2014. ISBN 978-3-486-75517-6.

24. Fernsehgelder.de [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z:  
<http://fernsehgelder.de>.
25. FRITSCH, Oliver. Monopoly für Anfänger: TV-Rechte Bundesliga. In: *Zeit online*: [online]. 2016 [cit. 2016-06-16]. Dostupné z:  
<http://www.zeit.de/sport/2016-04/sky-dfl-bundesliga-pay-tv-rechte-kartellamt>.
26. GALLI, Albert. *Sportmanagement: Rechnungswesen und Finanzierung, Lizenzmanagement und Marketing, Recht und Steuern, Unternehmens- und Vereinsführung*. 2. Aufl. München: Vahlen, 2012. ISBN 9783800636785.
27. GRÜNITZ, Martin. *Der Fussballcrash: Fussball-Marketing: die Chronik eines angekündigten Untergangs*. Stuttgart:BoD Verlag, 2002. ISBN 9783831135097.
28. HEBBEN, Miriam. Krisen-Saison 2009/10: Jeder zweite Club macht Verlust. In: *Horizont* [online]. 2010 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z:  
<http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-Krisen-Saison-200910-Jeder-zweite-Club-macht-Verlust-94249>.
29. HELLMANN, Frank. Die Finanzströme in der Bundesliga. In: *Sportschau* [online]. 2015 [cit. 2016-06-16]. Dostupné z:  
<http://www.sportschau.de/fussball/allgemein/fussball-und-finanzen-ueberblick100.html>.
30. HERRMANS, Arnold. *Sportsponsoring und sein gesellschaftlicher Stellenwert*. In: Trosien, Gerhard:Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe. 2. Vydání. Schorndorf: Hofmann, 2001. ISBN 9783778083628.
31. HOFER, Monika. *Von Kultur zu Kult: Merchandising als Beitrag zur emotionalen Kundenbindung in österreichischen Kulturinstitutionen*. München: Examicus Verlag, 2012. ISBN 9783867469272.
32. ZITOUNI, Mounir. FC Bayern: Telekom verlängert als Hauptsponsor. In: *Kicker* [online]. 2015 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z:  
[http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/632930/artikel\\_fc-bayern\\_telekom-verlaengert-als-hauptsponsor.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/632930/artikel_fc-bayern_telekom-verlaengert-als-hauptsponsor.html).
33. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
34. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

35. KORTHALS, Jan. *Bewertung von Fußballunternehmen: eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2005. ISBN 3835000357.
36. KÖNIG, Jan. *Sportmarken in der Fussball Bundesliga: die Ausruster und ihre Strategien* [online]. Hamburg: Diplomica Verlag, 2011 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [://site.ebrary.com/lib/cuni/Doc?id=10519080](http://site.ebrary.com/lib/cuni/Doc?id=10519080).
37. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
38. LAMBERTZ, Paul. Die Ausgliederung von Profimannschaften aus dem Verein – Rechtliches Muss oder freie Entscheidung? In: *Beiten Burkhardt* [online]. 2014 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://blog.bblaw.com/die-ausgliederung-von-profimannschaften-aus-dem-verein-rechtliches-muss-oder-freie-entscheidung>.
39. LINDAU, Nils. *Auswirkung der schlechten Wirtschaftslage auf die Fußball-Bundesliga in Deutschland: Eine Situationsanalyse und Strategien zur Erschließung neuer Finanzquellen*. Grin Verlag. ISBN 9783640368235.
40. LINOW, Oliver. Nur die Bundesliga ist billiger: So viel bezahlst du in der Super League pro Tor. In: *Watson* [online]. 2016 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z: <http://www.watson.ch/Sport/Fussball/227442891-Nur-die-Bundesliga-ist-billigerE28094So-viel-bezahlst-du-in-der-super-League-pro-Tor>.
41. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
42. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
43. MEIER, Erik. Der Sportzuschauer aus ökonomischer Sicht, s.72-91 in: STRAUß, Bernd. *Sportzuschauer*. Hogrefe, 2012. ISBN 9783840922626.
44. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
45. PATZWALDT, Robin. Ist der ‚Salary Cap‘ aus der NHL nicht auch ein lohnendes Denkmodell für die Fußball-Bundesliga? In: *Ruhrbarone* [online]. 2016 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.ruhrbarone.de/salary-cap-ein-lohnendes-denkmodell-fuer-den-hiesigen-sport/129315>.

46. PAWLOWSKI, Tim, Christoph BREUER a Arnd HOVEMANN. Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions. *Journal of Sports Economics* [online]. 2010, 11(2), 186-202 [cit. 2016-08-21]. DOI: 10.1177/1527002510363100. ISSN 1527-0025. Dostupné z: <http://jse.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1527002510363100>.
47. POTŮČEK, Martin (ed.). *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-55-5.
48. RANDEATH, Max. Verteilung der Fernsehgelder 1.Bundesliga 2015/2016. In: Fussball-geld.de: Finanzen im Fussball [online]. 2015 [cit. 2016-06-21]. Dostupné z: <http://fussball-geld.de/verteilung-der-fernsehgelder-1-bundesliga-20152016>.
49. ROSSMANN, Michael. Werksklub-Gerede?: Wie VW die Macht im Fußball übernimmt. In: *N-tv: Sport* [online]. 2015 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Wie-VW-die-Macht-im-Fussball-uebernimmt-article15125761.html>.
50. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
51. SCHILHANECK, Michael. *Vom Fussballverein zum Fussballunternehmen Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung*. 2. Aufl. Berlin: Lit, 2006. ISBN 3825897419.
52. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
53. SONTAG, Bernd. *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 9783834936400.
54. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Prognostické metody a jejich aplikace*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-174-4.
55. VEYSEY, Wayne. Was ist Financial Fair Play und wie werden die Regeln auf Teams wie Chelsea, Manchester City und Barcelona angewendet? In: Goal [online]. 2011 [cit. 2016-06-21]. Dostupné z: <http://www.goal.com/de/news/3643/exklusiv/2011/05/11/2481481/was-ist-financial-fair-play-und-wie-werden-die-regeln-auf>
56. VIDACEK, Fabian. Ist die 50+1-Regel Geschichte? In: WAZ [online]. 2014 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z:

[http://www.derwesten.de/staedte/dortmund/bvb\\_fankolumne/ist-die-50-1-regel-geschichte-id9337004.html](http://www.derwesten.de/staedte/dortmund/bvb_fankolumne/ist-die-50-1-regel-geschichte-id9337004.html).

57. WEHRHEIM, Michael. *Marketing der Fußballunternehmen: Sportmanagement und professionelle Vermarktung*. Berlin: Schmidt, 2005. ISBN 9783503087709.
58. SCHINKEN, Stefan. Das Lizenzierungsverfahren: Die Spielerlaubnis der Bundesliga. In: *Bundesliga* [online]. Frankfurt, 2015 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/das-lizenzierungsverfahren-die-spielerlaubnis-der-bundesliga-dfl-deutsche-fussball-liga.jsp>.
59. STREIT, Matthias. Fußball-Vereine sind heute Konzerne. In: *WirtschaftsWoche* [online]. 2014 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z: <http://blog.bblaw.com/die-ausgliederung-von-profimannschaften-aus-dem-verein-rechtliches-muss-oder-freie-entscheidung>.
60. *Transfermarkt: 1. Bundesliga* [online]. 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/marktwerte/wettbewerb/L1>.