

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

**KONCEPT FINANČNÍ KONTROLY
FINANCIAL FAIR PLAY FOTBALOVÉ
ASOCIACE UEFA**

Daniel JEHLIČKA

Vedoucí práce: prof. Ing. Jiří Strouhal, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji prof. Ing. Jiřímu Strouhalovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu v průběhu zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Finanční management fotbalových klubů.....	8
1.1 Specifika účetnictví fotbalových klubů	8
1.2 Finanční cíle fotbalových klubů	9
1.3 Nefinanční cíle fotbalových klubů	10
2 Koncept finanční kontroly Financial Fair Play	11
2.1 Organizace UEFA	11
2.2 UEFA Club Licencing and Financial Fair Play Reporting	11
2.3 Účel klubového licencování a Financial Fair Play	12
2.4 Historický vývoj konceptu	19
2.5 Kontrolní mechanismus konceptu	21
2.6 Sankční mechanismus konceptu.....	22
3 Metodika	24
3.1 Analytické finanční ukazatele	25
4 Analýza fotbalového klubu Manchester United FC	30
5 Analýza fotbalového klubu Celtic FC	35
6 Vyhodnocení a návrhy změn konceptu	40
Závěr	42
Seznam literatury	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

CFCB	Club Financial Control Body
CLFFPR	Club Licensing and Financial Fair Play Regulations
FC	Football Club
FFP	Financial Fair Play
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicator
UEFA	Union Européenne de Football Association

Úvod

Tato bakalářská práce se bude zabývat regulačním konceptem Financial Fair Play fotbalové asociace UEFA, jenž slouží jako prostředek regulací financování profesionálních evropských fotbalových klubů. Současným sledovaným trendem v této oblasti jsou navyšující se náklady na hráčské platy a transfery, které mohou ohrozit finanční zdraví sportovního klubu.

Úvodní část bakalářské práce specifikuje finanční management fotbalových klubů a seznamuje s prostředím profesionálního evropského fotbalu. Fotbalové kluby hrající klubové soutěže asociace UEFA, tedy Ligu mistrů nebo Evropskou ligu, musí nejprve obdržet od asociace licenci. Na přelomu milénia se začalo debatovat o zpřísnění licenčních podmínek, které vyvrcholily v roce 2010 v nový licenční systém. V rámci tohoto systému byl spuštěn koncept Financial Fair Play, který si mj. dává za cíl zlepšit ekonomickou a finanční situaci klubů a to pomocí souboru komplexních pravidel. UEFA během sezon zapracovává do systému úpravy, bude proto popsán historický vývoj a rozdíly mezi jednotlivými verzemi souboru pravidel.

V praktické části bude zhodnocen vliv licenčního systému a Financial Fair Play na finanční zdraví vybraných fotbalových klubů. K vyhodnocení budou využity obecně využívané analytické finanční ukazatele, jenž budou porovnány v čase. Bakalářská práce bude sledovat finanční výsledky od sezony 2010/2011 do sezony 2017/2018 a to z důvodu odchycení potenciálního trendu, jež by nemusel být v kratším období patrné. K analýze byly vybrány kluby typově různé kluby lišící se velikostí a to z důvodu zjištění, zdali se efekt konceptu Financial Fair Play liší dle velikosti klubu.

Hlavním cílem bakalářské práce je konfrontace výsledků komparativní analýzy výsledků finančních analytických ukazatelů vybraných fotbalových klubů s cíli konceptu Financial Fair Play a bude tak zhodnocena jeho účinnost na vybraných účetních jednotkách. V závěru práce budou navrženy změny konceptu Financial Fair Play a to s ohledem na výsledky komparativní analýzy a s ohledem na strategické cíle asociace UEFA.

1 Finanční management fotbalových klubů

1.1 Specifika účetnictví fotbalových klubů

Fotbalové kluby jako subjekty podléhají lokální legislativě, která určuje formu účetních zásad a principů, stejně tak formu účetních výkazů. Profesionální kluby účastníci se soutěží asociace UEFA jsou povinny vykazovat své účetnictví dle principů IFRS. (UEFA, 2018)

Účetnictví fotbalových klubů má několik specifíků:

- Účetní rozvahy fotbalových klubů nejsou vykazovány za kalendářní rok, ale za hospodářský rok, který je ohraničený soutěžní sezonou, zpravidla pak od 1. července do 30. června roku následujícího.
- Struktura pasiv fotbalových klubů se liší dle velikosti. Menší kluby jsou financovány dle tradiční strukturu skrze kombinaci měkkých úvěrů od svých patronů, bankovních půjček a kontokorentních úvěrů. (Dobson a Goddard, 2011)
- Současný ekonomický růst fotbalových klubů nechal vzniknout novému typu financování fotbalových klubů jakožto akciových společností, kdy je struktura pasiv ovlivněna příchodem movitého majitele. Struktura je pak tvořena vklady jednoho či několika vlastníky, kterým patří velké procento podílu kapitálu. (Morrow, 2013)
- Výnosy fotbalových klubů jsou pro účely porovnávání rozdělovány do tří kategorií: výnosy z organizace domácího utkání, výnosy z vysílacích práv a výnosy z komerčních aktivit klubu. Tyto výnosy nejsou napřímo uvedené v účetnických výkazech, nicméně jsou upřesněny v poznámkách. (KPMG, online)
- Mezi další nákladové položky účetních výkazů fotbalových klubů patří kromě nákladů na přestupy i mzdy hráčů a zaměstnanců, amortizace a provozní náklady klubu. Navyšování platů hráčů je tak jedním z hlavních faktorů, proč se kluby dostávají do ekonomických problémů. (Novotný, 2009)

1.1.1 Hráčská smlouva z pohledu účetnictví fotbalového klubu

Hráčské smlouvy upravují právní vztah mezi hráčem a klubem, přičemž klub spadající pod UEFA účtuje hráče jako nehmotné aktivum definované dle IFRS .

Podnikové aktivum má následující znaky:

- existence je výsledkem minulých období,
- očekává se budoucí ekonomický prospěch pro podnik. (Dvořáková, 2017)

Účetní výkaznictví České republiky takovýto koncept nezná a problematiku nevysvětluje. Nastává pak situace, kdy některé kluby účtují hráčské smlouvy jako náklad běžného období. Tato metoda je asociací UEFA nazvána jako „income and expense“, v českém překladu „příjmy a výdaje“. (Filinger, 2008)

Pokud je hráčská smlouva identifikována jako nehmotné aktivum, musí být účtována dle licenčních pravidel UEFA, která jsou popsána v licenčním manuálu Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Tato metoda je asociací UEFA nazvána jako „capitalisation and amortisation“, v českém překladu „kapitalizace a amortizace“.

1.2 Finanční cíle fotbalových klubů

Rozmach finanční stránky fotbalu v posledních dekáдах otevřel otázku kontroly klubových financí. Zájem na tomto tématu mají samotní stakeholdeři klubu, zároveň ale i fotbalové asociace. Finanční stránka klubu se stává nejdůležitějším kritériem licenčních systémů asociací. (Morrow, 2003)

Základním cílem finančních ředitelů je zajištění solventnosti organizace. Hrozbou insolvence je možné pozastavení chodu organizace. Investoři se mohou cítit ohroženě a hrozí opuštěním businessu. Nicméně majitelé fotbalových týmů se takto nechovají a dále utrácí peníze, aby mohli zůstat součástí tohoto odvětví. (Szymanski, 2015)

Fotbalové kluby se ovšem nesnaží být v zisku. Mezi lety 2008 a 2012 se sice výnosy evropských fotbalových klubů zvýšily o 15 procent, počet klubů se zápornými provozními ztrátami ale vzrostl z 54 na 63 procent. Zisk pak z druhého úhlu pohledu znamená, že klub mohl investovat do hráčů nebo stadionu, nebo mohl snížit ceny vstupenek. Fanoušci proto nevítají tyto pozitivní finanční výsledky v dobrém světle.

Znamená to totiž, že tyto peníze si mohou majitelé z klubu vyjmout. (Szymanski, 2015)

Kluby k hodnocení svého financování využívají finanční ukazatele, které si klub určuje individuálně. Mezi finanční ukazatele mimo jiné patří:

- výnosy,
- trend výnosů z komerčních aktivit klubu,
- poměr nákladů na mzdy vůči výnosům,
- zisk z prodeje hráčů definovaný jako rozdíl mezi součtem výnosů spojených s prodejem hráče a účetní hodnotou hráče zapsanou v účetních výkazech. (KPMG, Football Benchmark, online)

1.3 Nefinanční cíle fotbalových klubů

Nefinanční cíle jsou úzce spojeny s těmi finančními, v evropském prostředí jsou ale mnohdy důležitější, než ty finanční. Pro majitele je důležitější vítězství, které má větší prioritu než maximalizace zisků. (Quirk a Fort, 1997)

Mezi nefinanční metriky tak patří sportovní úspěchy, návštěvnost domácích utkání, velikost světové fanouškovské základny, sledovanost TV přenosů a komerční stránku klubu (sponzorství, merchandising a další aktivity). (Boor, Hanson a Ross, 2018)

Práce se dále bude věnovat finančním výsledkům fotbalových klubů.

2 Koncept finanční kontroly Financial Fair Play

2.1 Organizace UEFA

Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) je řídicí organizací evropského fotbalu, která zastřešuje 55 fotbalových asociací napříč Evropou. Organizace byla založena v roce 1954 a je jednou ze šesti kontinentálních konfederací spadajících pod celosvětovou asociaci FIFA. UEFA je politicky a nábožensky neutrální organizace sídlící ve švýcarském Nyonu. Pod UEFA spadají výkonné orgány: Kongres UEFA, Výkonný výbor UEFA, Prezident UEFA a Orgány pro výkon justice. (UEFA, UEFA.com, online)

UEFA zastává jedenáct hodnot, které byly schváleny Kongresem UEFA v roce 2009. Tyto hodnoty slouží jako základ budoucích aktivit a dialogů týkajících se evropského fotbalu. Jedním z bodů je podpora fair play na hřišti i mimo něj. UEFA v tomto směru zastává hodnoty transparentnosti a zodpovědnosti financování klubů a jejich ochrany před dluhovou spirálou. (UEFA, UEFA.com, online)

Za tuto oblast zodpovídá Kontrolní orgán klubových financí (CFCB), jež je jedním z Orgánů pro výkon justice UEFA. CFCB se dělí na rozhodčí (z anglického originálu adjudicatory chambre) a vyšetřovací komoru (z anglického originálu investigatory chambre). CFCB je složena z předsedy, dvou místopředsedů rozhodčí komory a hlavním vyšetřovatelem. Dále je součástí nezbytný počet dalších členů, jejichž počet je určen Výkonným výborem UEFA. CFCB má právo rozhodnout ve vybraných případech specifikovaných v nařízeních přijatých Výkonným výborem.

CFCB je kompetentní v oblasti udělování licencí klubům žádající o vstup do soutěží organizovaných UEFA a v oblasti kontroly a monitoringu plnění podmínek u již udělených licencí. CFCB rozhoduje o udělení disciplinárního opatření. Veškeré podmínky a opatření jsou definována v souboru regulací UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations (CLFFPR).

2.2 UEFA Club Licencing and Financial Fair Play Reporting

Dokument CLFFPR je vydáván UEFA jako veřejně přístupný manuál. V aktuální verzi pro rok 2018 jsou cíle pravidel definovány takto:

- propagace a neustálé zlepšování standardů všech aspektů evropského fotbalu a kontinuální upřednostňování tréninku a péče o mládež v každém klubu,
- zajištění adekvátní úrovně řízení a organizace klubu,
- přizpůsobit sportovní infrastrukturu klubů pro zajištění vyhovujícího, vybaveného a bezpečného zařízení pro hráče, diváky a zástupce médií,
- chránit neporušenost a hladký průběh klubových soutěží UEFA,
- umožnit rozvoj porovnávání klubů napříč Evropou ve finančních, sportovních, právních, personálních, administrativních a infrastrukturních kritériích.

CLFFPR se dále snaží zajistit finanční fair play situaci v klubových soutěžích UEFA, zejména pak:

- zlepšit ekonomickou a finanční schopnost klubů spolu se zvyšující se transparentností a důvěryhodností,
- zařazení potřebné významnosti ochrany věřitelů a zajištění schopnosti klubu vypořádat své závazky vůči zaměstnancům, sociálním a daňovým orgánům přesně a včas,
- zavést více disciplíny a racionality do financí fotbalových klubů,
- povzbudit kluby k provozu založeném na jejich vlastních výnosech,
- povzbudit zodpovědné utrácení pro dlouhodobý užitek fotbalu,
- ochránit dlouhodobou životaschopnost a udržitelnost evropského klubového fotbalu.

2.3 Účel klubového licencování a Financial Fair Play

Financial Fair Play je soubor pravidel, která jsou popsána v části III CLFFPR „UEFA Club Monitoring“. Proces klubového monitoringu začíná podáním seznamu o rozhodnutí o udělení licence poskytovatelem licence administraci UEFA a končí ukončením sezony licence, která odpovídá soutěžní sezoně UEFA.

V roce 2010 UEFA poprvé představila koncept jako reakci na rekordní výši dluhů v roce 2009 a jako reakci na finanční situaci některých klubů, kterým se nepodařilo

splatit své závazky vůči jiným klubům, zaměstnancům anebo sociálním a daňovým orgánům. (Uhrhan, 2017)

Pojmenování Fair Play vychází z obecné definice, tedy respektu k pravidlům či jako rovného zacházení se všemi zúčastněnými. UEFA se obávala, že rovné podmínky klubů budou narušeny trendem zvyšujících se platů, což by vedlo k tomu, že by kluby převyšovaly své rozpočty. (Sass, 2014)

2.3.1 Poskytovatel licence

Koncept Financial Fair Play je definován řídící fotbalovou asociací UEFA, nicméně udělování licencí řídí poskytovatel licence (licensor), kterým je daná národní fotbalová asociace. Poskytovatel licence musí zajistit, že všechna ustanovení v Části II CLFFPR jsou integrována do licenčních pravidel klubů dané země. Tyto pravidla musí být poskytnuty v jednom z úředních jazyků UEFA.

Poskytovatel licence musí zejména s ohledem na ustanovení CLFFPR:

- zřídit odpovídající pozici licenčního manažera,
- zřídit alespoň dva rozhodčí orgány,
- založit katalog sankcí,
- definovat základní proces,
- posuzovat dokumentaci předloženou žadateli o licenci, posoudit, zdali je odpovídající a nastavit posuzující proces,
- zajistit rovné jednání se všemi žadateli o licenci a garantovat jim plnou důvěrnost s ohledem na informace poskytnuté během licenčního procesu,
- určit, zdali byla všechna kritéria splněna a zdali jsou potřeba k udělení další informace.

2.3.2 Práva, povinnosti a odpovědnosti dotčených stran

Poskytovatel licence se zavazuje k rovnému jednání a zajišťuje plnou důvěru při plnění následujících odpovědností s ohledem na znění CLFFPR při:

- vyznění žadatele o licenci o lhůtách procesu monitoringu,
- kooperaci s CFCB v souvislosti s jejími dotazy a požadavky,
- zhodnocení dokumentaci monitoringu,

- posouzení a potvrzení CFCB, že rozsah reportingu je stejný pro splnění klubových licenčních kritérií i pro účely klubového monitoringu,
- informování CFCB o příslušných informacích předložených držitelem licence v ohledu na klubový monitoring či o jiných událostech uplynulých po udělení licence, které představují zásadní změnu informací předložených držitelem licence.

Držitel licence musí:

- kooperovat s poskytovatelem licence a CFCB v souvislosti s jejími dotazy a požadavky,
- poskytnout poskytovateli licence a CFCB veškeré potřebné informace a/nebo související dokumenty k plnému prokázání, že byly podmínky monitoringu splněny, a také poskytnout jinou dokumentaci vyžádanou a předpokládanou za relevantní pro rozhodování klubového monitoringu a to do lhůty danou poskytovatelem licence nebo administrátorem UEFA,
- potvrdit, že všechny dodané dokumenty a informace jsou kompletní a přesné,
- okamžitě písemně upozornit poskytovatele licence na další události, které představují významnou změnu informací dříve poskytnutých poskytovateli licence včetně změny právní formy nebo právní struktury skupiny.

2.3.3 Podmínky monitoringu

Všichni držitelé licencí, kteří se kvalifikovali do klubových soutěží UEFA (s výjimkou Ligy mistryň UEFA) musí dodržovat podmínky monitoringu, tedy požadavek bodu zvratu (z anglického originálu „Break even rule“) a Ostatní podmínky monitoringu. Držitel licence, jenž prokáže, že jeho relevantní příjmy a výdaje nepřesahují €5 milionů v každém z dvou reportovaných obdobích končících v dvouletém období před zahájením dané klubové soutěže UEFA, je osvobozen od požadavku bodu zvratu.

Pokud jsou finanční výkazy držitele licence v jiné měně, než je euro, pak jsou dané ukazatele přepočítány na tuto měnu a to průměrným měnovým kurzem daného období, který určí Centrální Evropská banka nebo jiný odpovídající zdroj. Pokud je období finančních výkazů daných reportů větší nebo menší než 12 měsíců, pak se hranice €5 milionů upraví na vyšší či nižší sumu odpovídající délce reportovaného

období. Upravený limit je poté porovnán s relevantními příjmy a výdaji daného držitele licence.

Relevantní příjmy se rovnají sumě následujícího:

- výnosy z prodeje vstupenek, výnosy ze sponzorských a reklamních aktivit, výnosy z vysílacích práv, výnosy z komerčních aktivit, výnosy z UEFA Solidarity a peněžních výher, výnosy z dalších provozních příjmů,
- zisk z prodeje hráčů,
- přebytek výtěžku z prodeje dlouhodobého hmotného majetku,
- finanční příjmy a výsledky měnových kurzů.

Relevantní příjmy musí být poníženy o následující:

- nepeněžní příjem,
- příjmové transakce se spřízněnými stranami nad reálnou hodnotou,
- příjmy z nefotbalových činností netýkajících se klubu,
- příjmy týkající se hráče, který je ve vlastnictví držitele licence,
- úvěr týkající se ponížení závazků vyplývajících z kroků poskytujících ochranu před věřiteli.

Relevantní výdaje se rovnají sumě následujícího:

- výdaje na prodej služeb a statků, výdaje na zaměstnance, ostatní provozní výdaje,
- ztráta z likvidace a amortizace nebo z prodeje hráče,
- finanční náklady a dividendy.

Relevantní výdaje musí být navýšeny o následující:

- nákladové transakce se spřízněnými stranami pod reálnou hodnotou.

Relevantní výdaje mohou být poníženy o následující:

- výdaje na rozvoj mládeže,
- výdaje na rozvoj komunity,
- výdaje na aktivity ženského fotbalu,

- nepeněžní debety a poplatky,
- finanční náklady přímo související s technickým rozvojem dlouhodobého hmotného majetku,
- náklady spojené s technickým zhodnocením najaté věci,
- výdaje na nefotbalové činnosti netýkajících se klubu.

Pravidlo bodu zvratu kromě relevantních příjmů a výdajů definovaných v předchozí kapitole do výpočtu nezahrnuje následující:

- zisk/ztrátu z amortizace hmotného majetku,
- zisk/ztrátu z amortizace nehmotného majetku jiného než hráčů,
- daňový příjem/výdaj.

2.3.4 Bod zvratu

„Klíčové pravidlo zjednodušeně stanovuje, že kluby nesmí opakovaně vynakládat více finančních prostředků, než samy vyprodukují. Je považováno za hlavní filozofii FFP regulí. UEFA toto pravidlo nazývá „Break even” podle „break even point”, který v překladu znamená bod zvratu.“ (Kožnářková, 2013, s. 14)

Pravidlo bodu zvratu pozoruje rozdíl mezi relevantními příjmy a relevantními výdaji a to za všechna sledovaná období (T, T-1, T-2). Výsledek může být přebytek (příjmy jsou vyšší než výdaje), ztráta (výdaje jsou vyšší než příjmy) anebo se mohou relevantní příjmy rovnat relevantním výdajům. V případě ztráty v daném monitorovaném období může držitel licence dokázat, že je ztráta zmenšena přebytkem vyplývajícím ze součtu výsledků z dvou monitorovaných období předcházejícímu dané monitorovací období.

Odchylka je maximální ztráta, kterou může držitel licence mít pro splnění požadavku bodu zvratu. Povolená odchylka je pro následující sezony nastavena na €5 milionů. Tato výše může být překročena v případě, že je ztráta kryta příspěvkem od spoluvlastníků a/nebo spřízněných stran. Těmito příspěvkem může být navýšení základního kapitálu spoluvlastníkem, dary od spřízněných stran, rozdíl příjmové transakce od spřízněné strany a její reálnou hodnotou. V takovém případě je maximální odchylka ve výši €30 milionů.

Tab. 1: Přehled Monitorovaných období, Sledovaných období a Povolených odchylek

Monitorované období	Sledované období			Povolená odchylka	
	T-2	T-1	T	Odchylka	Pokryto příspěvky
2018/2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	5	30
2019/2020	2016/2017	2017/2018	2018/2019	5	30
2020/2021	2017/2018	2018/2019	2019/2020	5	30

Pravidlo bodu zvratu je splněno, pokud je výsledkem přebytek, nebo pokud je ztráta v odchylce. Zároveň nesmí být držitel licence v rozporu s žádným z následujících bodů:

- závěr auditora finančních výkazů obsahuje významné závěry (Key Audit Matters),
- finanční výkazy vykazují relativní navýšení čistých závazků v porovnání s finančními výkazy předchozího období,
- držitel licence vykazuje u pravidla bodu zvratu ztrátu pro jedno nebo obě sledovaná období T-1 a T-2,
- na konci sledovaného období T-1 je relevantní dluh větší než €30 milionů a zároveň je větší než sedminásobek průměru relevantních zisků za období T-1 a T-2; kdy relevantní dluh je vypočten jako rozdíl mezi čistými dluhy bez dluhů přímo přiřaditelných ke stavbě nebo technickému zhodnocení stadionu a/nebo tréninkového zázemí od počátku účtování tohoto dluhu do 25 let po datu, kdy došlo k aktivaci aktiva; a kdy relevantní příjmy představují součet celkových výnosů a finančních výsledků z hráčských přestupů minus celkové operační náklady,
- na konci sledovaného období T je relevantní dluh větší než €30 milionů a zároveň je větší než sedminásobek průměru relevantních zisků za období T, T-1 a T-2,
- držitel licence vykazuje ztrátu větší než €100 milionů z přestupu hráče, kdy výsledek je vypočten jako rozdíl mezi souhrnem nákladů na příchod hráče a souhrnem výnosů z prodeje hráče.

CFCB má právo na vyžádání dodatečných informací k monitorovanému období v případě, že roční finanční výkazy vykazují sumu nákladů na platy zaměstnanců, které představují více než 70 % celkových výnosů nebo v případě, že čistý dluh přesahuje 100 % celkových výnosů.

Pokud držitel licence je v rozporu alespoň s jedním z bodů výše, musí připravit a předložit informace o svém účetnictví plánovaném na následující Sledované období sestávající se z:

- výkazu zisku a ztrát,
- výkaz výpočtu pravidla bodu zvratu založeném na výkazu zisku a ztrát, jenž je doplněný o úpravy k výpočtu relevantních příjmů a výdajů,
- přehled příspěvků od spoluvlastníků a/nebo spřízněných stran,
- přehled peněžních toků,
- rozvaha,
- poznámky a to včetně předpokladů, které nejsou nepřiměřené, rizik a porovnání.

Článek XII definuje Dobrovolnou dohodu o pravidlu bodu zvratu. Tato dohoda individuálně posuzuje současnou situaci klubu a stanovuje individuální cíle pro všechna sledovaná období a jiné povinnosti dohodnuté s vyšetřovací komisí CFCB. Tuto dohodu může uzavřít klub, který:

- obdržel licenci ke vstupu do klubových soutěží UEFA, ale do těchto soutěží se nekvalifikoval a to v období předcházejícím účinnosti této dohody,
- se kvalifikoval do klubových soutěží UEFA a splňuje pravidlo bodu zvratu v monitorovaném období předcházejícím účinnosti této dohody,
- byl cílem značné vlastnické změna a/nebo kontroly v rámci dvanácti měsíců před uplynutím lhůty pro podání žádosti.

Klub zároveň nesměl v předcházejícím sledovaném období mít aktivní dobrovolnou dohodu nebo nesměl být cílem disciplinárního opatření nebo smlouvy o vyrovnání

2.3.5 Ostatní podmínky monitoringu

Držitel licence nesmí mít k 30. červnu, respektive 30. září daného kalendářního roku soutěžní sezony UEFA žádné závazky po splatnosti vůči jinému fotbalovému klubu. Pokud držitel licence nemá závazky po splatnosti k 30. červnu nebo pokud je vyzván CFCB, pak musí prokázat, že je nemá ani 30. září. Stejná pravidla pak platí i pro platy zaměstnanců a pro sociální a daňové orgány.

Držitel licence musí oznámit všechny nové hráčské přestupy včetně hostování do 12 měsíců před 30. červnem, respektive 30. zářím. Závazky vůči jinému fotbalovému klubu jsou dlužné sumy, které jsou výsledkem přestupových aktivit, tréninkových kompenzací a Solidarity příspěvků (definovaných organizací FIFA) a jakýchkoliv závazků, o kterých rozhodly příslušné orgány při ukončení hráčské smlouvy hráčem. Závazky nejsou po splatnosti, pokud kluby prokáží dohodu o prodloužení data splatnosti.

Držitel licence musí písemně informovat poskytovatele licence o jakékoliv významné změně, včetně následujících událostech velkého ekonomického významu nejpozději do konce licenční sezony.

CFCB dále při monitoringu klubů bere v úvahu:

- trend výsledků pravidla bodu zvratu pravidla,
- plánovaný souhrnný výsledek bodu zvratu pravidla,
- vliv přepočtu finančních výsledků z lokální měny na euro,
- dluhovou situaci,
- vyšší moc,
- nepředvídatelné změny v ekonomickém prostředí,
- provoz klubu v strukturálně neefektivním prostředí,
- limit počtu hráčů v týmu.

2.4 Historický vývoj konceptu

UEFA jako organizace zastřešující evropský fotbal řešila licencování a její formu ve 20. století, kdy si dávala za úkol řešit finanční limitaci klubů kvůli jejich finančním problémům. Klubové soutěže UEFA, jenž byly monopolistické, čelily tlakům

klíčovými stakeholderů (Evropská Klubová Asociace ECA, evropské profesionální soutěže a Federace mezinárodních hráčů FIFPro), kteří zastrašovali UEFA vznikem nových evropských soutěží. (Uhrhan, 2017)

UEFA představila nový licenční systém v roce 1999 s účinností od sezony 2004/2005. S příchodem zámožných investorů během následujících sezon ale narůstaly finanční nerovnosti v samotných ligách a začalo se hovořit o pokřivení soutěží formou finančního dopingu. (Uhrhan, 2017)

UEFA představila novou koncepci Financial Fair Play a licencování klubů v květnu 2010, jenž byl upraven do současné formy v roce 2012, v roce 2015 a naposledy v roce 2018.

Do verze z roku 2012 byl přidán bod o limitu počtu hráčů v týmu, bod o ztrátě, která je nízká v porovnání s klubovými relevantními příjmy a bod o zhodnocení dlouhodobého výhledu výsledků pravidla bodu zvratu. Stejně tak byly vzaty v potaz důsledky spojené s měnami finančních výkazů na pravidlo bodu zvratu.

Zatímco vydání z roku 2012 byla upravenou verzí zohledňující nově založenou CFCB, verze z roku 2015 znamenala více změn. Modernizace konceptu z roku 2015 již nekomentuje závazky po splatnosti jako jeden z bodů, které je potřeba ke splnění pravidla bodu zvratu, nýbrž jsou nyní zařazovány do Ostatních podmínek monitoringu.

UEFA dále vyjasnila rozsah týkající se struktur právních skupin klubu, stejně tak specifikovala detaily právního reportingu. Článek X nově říká, že UEFA Solidarity a peněžní výhry navyšují relevantní příjmy, zatímco náklady na rozvoj mládeže a komunity, nepeněžní debety a poplatky, finanční náklady přímo související s technickým rozvojem dlouhodobého hmotného majetku, náklady spojené s technickým zhodnocením najaté věci a výdaje na nefotbalové činnosti netýkajících se klubu nově povinně nemusí, ale dobrovolně mohou snížit relevantní náklady.

Upravená verze se taktéž více zaměřuje na plánovaný výsledek pravidla bodu zvratu v následujícím sledovaném období. CFCB může zhodnotit dlouhodobou strategii klubu včetně informací o výsledcích pravidla bodu zvratu ve sledovaném období T+4, nepředvídatelné změny v ekonomickém prostředí a provoz klubu v strukturálně neefektivním prostředí. Nově může držitel licence využít Článek 12 CLFFPR k uzavření dobrovolné dohody s cílem dodržení pravidla bodu zvratu.

Nejnovější verze z roku 2018 přináší několik klíčových úprav. V případě porušení jednoho z indikátorů potřebných ke splnění pravidla bodu zvratu jsou kontrolovány výsledky pravidla bodu zvratu pro sledovaná období T+1, T a T-1. Mezi zmiňované indikátory je nově zařazeno tři nové indikátory iv), v) a vi).

CLFFPR nově specifikuje nároky na popis právní skupiny držitele licence a požaduje harmonizaci účetnictví s ohledem na hráčské smlouvy a specifické nákladové či výnosové položky.

Pro výpočet pravidla bodu zvratu byly přidány nová pravidla upravující nároky na kalkulaci hráčských přestupů mezi propojenými kluby a dále pravidla potvrzující detaily zahrnování provozního leasingu do relevantních nákladů a potvrzující vyjmutí nehmotného majetku jiného než hráče z relevantních nákladů jen v případě, že k danému aktivu není žádný výnos.

2.5 Kontrolní mechanismus konceptu

Proces monitoringu je veden hlavním vyšetřovatelem CFCB, který rovněž vede vyšetřovací řízení. Hlavní vyšetřovatel může vzít v potaz všechny důkazní prostředky. Na konci vyšetřování může hlavní vyšetřovatel po konzultaci s ostatními členy vyšetřovací komise rozhodnout:

- uzavřít případ,
- uzavřít se souhlasem žalovaného dohodu o urovnání,
- uvalit se souhlasem žalovaného varování, pokárání nebo pokutu v maximální výši €100 000,
- předložit případ rozhodčí komisi.

Smlouvy o vyrovnání by měly brát v potaz stejné faktory, které bere v potaz CFCB při monitoringu. Smlouvy o vyrovnání mohou uvalit povinnosti žalovanému, včetně možné aplikace disciplinárního opatření, a pokud je to potřebné, pak i konkrétní časový rámec. Pokud žalovaný prokáže splnění povinností, které byly definované ve smlouvě o vyrovnání v předstihu před vypršením časového rámce, pak může hlavní vyšetřovatel CFCB na základě odůvodněné žádosti žalovaného rozhodnout o změně podmínek smlouvy o vyrovnání pro následující sezonu. Pokud žalovaný neplní podmínky smlouvy o vyrovnání, odkazuje hlavní vyšetřovatel případ rozhodčí komisi.

Rozhodnutí hlavního vyšetřovatele o uzavření případu či uzavření nebo úpravě smlouvy o vyrovnání může být podrobena kontrole rozhodčí komise iniciovanou předsedou CFCB do deseti dnů o informování předsedy o výsledcích rozhodnutí hlavního vyšetřovatele.

Rozhodnutí hlavního vyšetřovatele o uzavření smlouvy o vyrovnání nebo o udělení pokuty může být podrobena kontrole rozhodčí komise iniciovanou dotčenou stranou do deseti dnů o informování dotčené strany o výsledcích rozhodnutí hlavního vyšetřovatele.

2.6 Sankční mechanismus konceptu

Rozhodčí komise může rozhodnout následovně:

- uzavření případu,
- přijetí nebo zamítnutí klubového vstupu do dotyčné klubové soutěže UEFA,
- uložit disciplinární opatření v souladu se současnými pravidly,
- upřesnit, zamítnout nebo změnit rozhodnutí hlavního vyšetřovatele CFCB.

Rozhodčí komise CFCB určuje typ a délku disciplinárního opatření podle okolností daného případu.

Žalovanému subjektu, který není jednatel, mohou být uloženy následující disciplinární opatření:

- varování,
- pokárání,
- pokuta,
- odečet bodů,
- zadržení příjmů ze soutěží UEFA,
- zákaz registrací nových hráčů v soutěžích UEFA,
- omezení počtu hráčů, které může klub zapsat k využití v soutěžích UEFA a to včetně finančního limitu celkových nákladů na zaměstnanecké platy zapsaných v A-týmu určených pro soutěže UEFA,
- diskvalifikace z probíhajících soutěží a/nebo vyloučení z budoucích soutěží,

- odebrání titulu nebo ocenění.

Žalovanému subjektu, který je jednotlivec, mohou být uděleny následující disciplinární opatření:

- varování,
- pokárání,
- pokuta,
- pozastavení činnosti na specifikovaný počet utkání nebo na specifikovaný nebo nespecifikovaný časový úsek,
- pozastavení výkonu funkce na specifikovaný počet utkání nebo na specifikovaný nebo nespecifikovaný časový úsek,
- zákaz výkonu jakýchkoliv aktivit spojených s fotbalem.

3 Metodika

V bakalářské práci bude použita metoda komparativní analýzy dvou fotbalových klubů, jejich ekonomické situace a vlivem konceptu Financial Fair Play na jejich hospodaření. Pojem komparativní analýza vychází ze slova komparativní, tedy srovnávací a slova analýza, tedy rozbor. Tato metoda spočívá ve srovnání výsledků rozboru daného jevu s cílem vyvození úsudku sloužícímu k zefektivnění daného jevu.

Práce spočívá v provedení komparativní analýzy na datech fotbalových klubů, které se účastní soutěží UEFA. Tyto data, jež jsou obsažena v účetních výkazech daných klubů, budou použity k sekundární analýze spočívající ve výpočtu bankrotních a bonitních analytických finančních ukazatelů, které určují finanční stav organizace. Cílem analýzy je zjistit, jaký vliv má koncept Financial Fair Play na finanční stav vybraných fotbalových klubů. Zlepšení ekonomické a finanční schopnosti klubů je jedním z cílů systému licencování fotbalových klubů účastnících se klubových soutěží UEFA. Dále bude proveden návrh změn konceptu s ohledem na výsledky komparativní analýzy a s ohledem na stanovené strategické cíle asociace UEFA.

Účetní výkazy zkoumaných fotbalových klubů jsou součástí výročních zpráv, které reflektují uplynulou fotbalovou sezonu. Samotné účetní období reportovaných výkazů je vymezeno začátkem a koncem dané fotbalové sezony. Pro účely této bakalářské práce byly použity účetní výkazy z fotbalových sezon 2010/2011 (tj. účetní období od 1. 7. 2010 do 30. 6. 2011, v tabulkách označeno jako 2011), 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017 a 2017/2018. Výběr sezon byl ovlivněn implementací konceptu Financial Fair Play tak, aby bylo možné pozorovat dlouhodobý vliv jeho zavedení v roce 2010. Při získání dat bylo pracováno s elektronickými dokumenty.

K analýze bylo použito pět bankrotních modelů: Altmanův model (1), Tafflerův bankrotní model (2), Index IN05 (3), Index G (4) a Anghelův model (5). Dále byly využity tři bonitní modely: Grünwaldův index bonity (6), Index bonity (7) a Kralickův QuickTest (8). Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou pak porovnávány v čase s cílem zjistit pozitivní trend výsledků. Jednotlivé výstupy modelů budou brány v potaz při návrhu změn konceptu Financial Fair Play.

3.1 Analytické finanční ukazatele

3.1.1 Altmanův model Skóre Z

Pro účely předpovědi bankrotu podniků a bank byly provedeny početné a významné finanční analýzy. Altmanova analýza je založena na účetnických a analytických hodnotách, které jsou využity v diskriminační funkci. První verzi této funkce prezentoval v roce 1968. Druhá generace funkce byla prezentována v roce 1987 s několika změnami. Cílem bylo sestavit model Skóre Z, které by napřímo zobrazilo obchodní neúspěch a změny v účetnických výkazech. (Georgios, Kalliipi K. a Kallipoi M., 2012)

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (1)$$

X_1 = Čistý pracovní kapitál / Aktiva

X_2 = Nerozdělený zisk / Aktiva

X_3 = EBIT / Aktiva

X_4 = Tržní hodnota Vlastního kapitálu / Účetní hodnota Dluhu

X_5 = Tržby / Aktiva

Model dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do tří klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je Skóre Z menší než 1,2, je subjekt problémový (-),
 - pokud je Skóre Z mezi 1,2 a 2,9, pak je subjekt v šedé zóně,
 - pokud je Skóre Z větší než 2,9, pak je subjekt zdravý (+).
- (Georgios, Kalliipi K. a Kallipoi M., 2012)

3.1.2 Tafflerův bankrotní model

Model publikovaný v roce 1977 byl založen na analýze Richarda J. Tafflera, který zkoumal účetní výkazy 46 bankrotních a 46 nebankrotujících společností mezi lety 1969 až 1975.

$$T = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 \quad (2)$$

X_1 = Zisk před zdaněním / Cizí kapitál

X_2 = Oběžná aktiva / Cizí kapitál

$X_3 = \text{Krátkodobé závazky} / \text{Celková aktiva}$

$X_4 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$

Model dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do tří klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je T menší než 0,2, hrozí subjektu s velkou probabilitou bankrot (-),
- pokud je T mezi 0,2 a 0,3, je subjekt v šedé zóně,
- pokud je T větší než 0,3, hrozí subjektu malá probabilita bankrotu (+).

(Růčková, 2010)

3.1.3 Index IN05

Manželé Inka a Ivan Neumaierovi sestrojili v roce 2005 index IN05, který aktualizoval původní Index IN01. Tento bonitně-bankrotní model slouží k usnadnění složitých výpočtů užívaných ke zjištění finanční výkonnosti organizace.

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (3)$$

$X_1 = \text{Aktiva} / \text{Cizí kapitál}$

$X_2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$

$X_4 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$

$X_5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Index dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do tří klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je Index IN05 větší nebo rovný 1,6, tvoří subjekt hodnotu (+),
- pokud je Index IN05 mezi hodnotami 1,6 a 0,9, patří subjekt do šedé zóny,
- pokud je Index IN05 menší nebo rovný 0,9, spěje subjekt k bankrotu (-).

(Neumaierová, 2005)

3.1.4 Index G

Mezi nejmladší bonitní modely lze zařadit Index G, který sestavil doc. Ing. Ľubomír Gurčík CSc. v roce 2002 na Slovensku a jejímž základem je vícenásobná diskriminační analýza.

$$G = 3,412 \times X_1 + 2,226 \times X_2 + 3,277 \times X_3 + 3,149 \times X_4 - 2,063 \times X_5 \quad (4)$$

X_1 = Nerozdělený zisk / Celková pasiva

X_2 = EBT / Celková pasiva

X_3 = EBT / Celkové výnosy

X_4 = Hodnota Cash Flow / Celková pasiva

X_5 = Zásoby / Celkové výnosy

Index dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do tří klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je Index G větší nebo rovný 1,8, patří subjekt mezi prosperující (+),
 - pokud je Index G mezi hodnotami 1,8 a -0,6, patří subjekt mezi průměrné,
 - pokud je Index G menší či rovný -0,6, patří subjekt mezi neprospívající (-).
- (Gurčík, 2002)

3.1.5 Anghelův model

Náhodně vybraných 276 organizací z dvanácti různých odvětví rumunské národní ekonomiky posloužily I. Anghelovi k vytvoření bankrotního modelu, jenž je založen na čtyřech proměnných.

$$A = 5,676 + 6,3718 \times X_1 + 5,3932 \times X_2 - 5,1427 \times X_3 - 0,0105 \times X_4 \quad (5)$$

X_1 = Rentabilita tržeb

X_2 = Hodnota Cash Flow / Celková aktiva

X_3 = Cizí kapitál / Aktiva

X_4 = (Cizí kapitál / Tržby) x 360

Model dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do tří klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je A větší nebo rovný 2,05, je subjekt v dobré finanční situaci (+),
 - pokud je A mezi hodnotami 2,05 a 0, je subjekt v nejistotě,
 - pokud je A menší nebo rovný 0, blíží se subjekt k bankrotu (-).
- (Crăciun, Rațiu a Manolescu, 2013)

3.1.6 Grünwaldův index bonity

Tento model do porovnání zahrnuje tři ukazatele hospodaření podniku, a to finanční stabilitu, rentabilitu a likviditu, každý ukazatel pak ve dvou různých typech. Tyto ukazatele se dosazují do vzorce:

$$G = \frac{1}{6} \times \left(\frac{ROA}{\acute{u}} + \frac{ROE}{\acute{u} \times (1-d)} + \frac{PPL}{1,2} + \frac{KZPK}{0,7} + \frac{KDPT}{0,3} + \frac{\acute{U}K}{2,5} \right) \quad (6)$$

ÚK = Úrokové krytí (finanční stabilita),

KDPT = Krytí dluhů peněžními toky (finanční stabilita),

ROA = Rentabilita aktiv (rentabilita),

ROE = Rentabilita vlastního kapitálu (rentabilita),

PPL = Provozní pohotová likvidita (likvidita),

KZPK = Krytí zásob pracovním kapitálem (likvidita).

ú = průměrná úroková míra z placeného cizího kapitálu

d = sazba daně z příjmů právnických osob

Index dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do čtyř klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je G větší než 2, je subjekt v pevném zdraví (++),
- pokud je G mezi hodnotami 1, a 1,9, a zároveň PPL a ÚK v hodnotě 1,0 a větší, pak je subjekt v dobrém zdraví (+),
- pokud je G mezi hodnotami 0,5, a 0,9, a zároveň PPL v hodnotě 1,0 a větší, pak je subjekt ve slabším zdraví (-),
- pokud je G menší než 0,5, subjekt churaví (--). (Grünwald, 2001)

3.1.7 Index bonity

Základem této metody jsou výsledky cash flow a zisků dané organizace v určeném účetním období. Výpočet je založený na multivariační diskriminační analýze:

$$IB = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (7)$$

X_1 = Hodnota Cash Flow / Cizí zdroje

$X_2 = \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje}$

$X_3 = \text{Zisk před zdaněním} / \text{Aktiva}$

$X_4 = \text{Zisk před zdaněním} / \text{Tržby}$

$X_5 = \text{Zásoby} / \text{Tržby}$

$X_6 = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$

Index dle výsledku zařazuje zkoumaný subjekt do sedmi klasifikačních bankrotních skupin:

- pokud je IB menší než -2, je situace subjektu extrémně špatná (---),
 - pokud je IB mezi hodnotami -2 a -1, je situace subjektu velmi špatná (--),
 - pokud je IB mezi hodnotami -1 a 0, je situace subjektu špatná (-),
 - pokud je IB mezi hodnotami 0 a 1, je situace subjektu problematická (0),
 - pokud je IB mezi hodnotami 1 a 2, je situace subjektu dobrá (+),
 - pokud je IB mezi hodnotami 2 a 3, je situace subjektu velmi dobrá (++),
 - pokud je IB větší než 3, je situace subjektu extrémně dobrá (+++).
- (Vochozka, 2011)

3.1.8 Kralickův QuickTest

„Tento test byl sestaven profesorem Kralickem v roce 1991 a je využíván především v německy mluvících zemích. Quick test, v překladu rychlý test, je jednorozměrný známkový test.“ (Žižka, 2009, s. 6)

Koncept je postavený na determinaci ukazatelů a k nim přiřazených známek. Na základě těchto známek se vypočítá celková schopnost subjektu. QuickTest zahrnuje čtyři oblasti: Finanční (ukazatel Kvóta vlastního kapitálu), Likvidní (ukazatel Doba splácení dluhu v letech), Rentabilní (ukazatel Rentabilita celkového kapitálu) a Výnosová (ukazatel Cash flow v procentech podnikového výkonu).

Jednotlivým ukazatelům je přiřazena známka 1 až 5, z nichž se vypočítá aritmetický průměr, jenž základem pro celkové hodnocení. Dle Kralicka je subjekt bonitní (+), pokud má výslednou známku lepší než 2, naopak subjekty se známkou 3 a horší lze považovat za subjekt spějící k bankrotu, nebo za subjekt bankrotem ohrožen (-). Hodnoty mezi jsou označovány jako šedá zóna. (Žižka, 2009) (8)

4 Analýza fotbalového klubu Manchester United FC

Manchester United Football Club je anglický fotbalový klub hrající nejvyšší anglickou fotbalovou soutěž, Premier League. Klub byl založen jako Newton Heath LYR Football Club v roce 1878, ke změně názvu na Manchester United došlo v roce 1902. Klub hraje na stadionu Old Trafford s kapacitou 75 766 míst, jenž je největším anglickým klubovým fotbalovým stadionem.

Vlastníkem klubu je společnost Manchester United plc, která vznikla v roce 2012. Manchester United plc je mateřskou společností společnosti Red Football Holdings Limited, jež je vlastníkem samotného fotbalového klubu. Většinové vlastnictví touto strukturou patří rodině Glazerových.

Klub se dokáže i přes konkurenci v lokální soutěži kvalifikovat do klubových soutěží UEFA. Již třikrát dokázal vyhrát Ligu mistrů (roky 1968, 1999 a 2008), poslední úspěch zaznamenal v roce 2017 vítězstvím v Evropské lize.

Manchester United FC je v současnosti celosvětově největší klub z hlediska výnosů, které v sezoně 2016/2017 dosáhly hodnoty £581,2 milionů. 48 % těchto výnosů dosáhl klub z komerčních aktivit klubu, 33 % výnosů tvořily výnosy z vysílacích práv a zbylých 19 % bylo tvořeno výnosy z organizace domácích utkání. Klub doposud splňoval veškeré požadavky vůči licenčnímu systému UEFA a to včetně Financial Fair Play pravidel. (Boor, Hanson a Ross, 2018)

4.1.1 Výsledky analytických finančních ukazatelů klubu

Tab. 2: Přehled výsledků Altmanova modelu (1) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,717	-0,024	-0,007	-0,018	-0,046	-0,065	-0,048	-0,061	-0,032
X2	0,847	0,074	0,106	0,101	0,101	0,108	0,098	-0,011	-0,022
X3	3,107	0,089	0,164	0,147	0,076	0,174	0,172	0,147	0,193
X4	0,42	0,159	0,190	0,194	0,244	0,292	0,281	0,139	0,116
X5	0,998	0,381	0,378	0,354	0,303	0,356	0,324	0,338	0,325
Výsledek		0,679	0,830	0,778	0,677	0,864	0,828	0,551	0,581
Zhodnocení		-	-	-	-	-	-	-	-

Altmanův model vychází ve všech zkoumaných obdobích se skórem menším než 1,2, tedy že je subjekt problémový. Výsledky nevykazují žádný rostoucí trend, který by naznačoval zlepšení hospodářské situace klubu.

Tab. 3: Přehled výsledků Tafflerova bankrotního modelu (2) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,53	0,175	0,424	0,376	-0,034	0,417	3,947	0,696	0,173
X2	0,13	0,368	0,377	0,368	0,290	0,266	0,243	0,208	0,258
X3	0,18	0,126	0,113	0,117	0,104	0,104	0,089	0,102	0,104
X4	0,16	0,274	0,272	0,254	0,218	0,255	0,233	0,242	0,234
Výsledek		0,942	1,186	1,115	0,578	1,043	4,513	1,248	0,768
Zhodnocení		+	+	+	+	+	+	+	+

Výsledky Tafflerova bankrotního modelu výrazně překračují hranici 0,3, klubu tedy dle ukazatele hrozí bankrot s malou pravděpodobností. Odchylku v roce 2013 způsobila navýšený daňový odpočet z důvodu uznání odložených daňových pohledávek.

Tab. 4: Přehled výsledků Indexu IN05 (3) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,13	0,179	0,189	0,190	0,205	0,220	0,217	0,173	0,166
X2	0,04	0,093	0,159	0,147	0,055	0,125	0,070	0,045	0,055
X3	3,97	0,113	0,209	0,188	0,097	0,222	0,220	0,188	0,247
X4	0,21	0,080	0,080	0,075	0,064	0,075	0,068	0,071	0,068
X5	0,09	0,080	0,087	0,082	0,067	0,057	0,062	0,058	0,074
Výsledek		0,546	0,723	0,682	0,488	0,699	0,637	0,535	0,610
Zhodnocení		-	-	-	-	-	-	-	-

Index IN05 je během období neměnný a dle výsledku míří subjekt k bankrotu. Index a dané koeficienty jsou ovšem přizpůsobeny na české podmínky a výsledek v tomto případě není tolik relevantní.

Tab. 5: Přehled výsledků Indexu G (4) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	3,412	0,298	0,426	0,407	0,407	0,435	0,396	-0,046	-0,087
X2	2,226	0,064	0,117	0,106	0,054	0,124	0,123	0,105	0,138
X3	3,277	43,809	23,567	24,528	40,919	20,901	19,192	23,393	17,171
X4	3,149	-0,098	0,125	0,159	0,216	-0,073	0,067	-0,266	-0,039
X5	-2,063	-0,005	-0,006	-0,004	0,000	0,000	-0,001	-0,006	0,000
Výsledek		44,067	24,230	25,197	41,596	21,387	19,777	23,180	17,183
Zhodnocení		+	+	+	+	+	+	+	+

Index G je silně ovlivněn vysokými hodnotami Rentabilitou tržeb (X3), jenž tvoří až 99 % celkového výsledku.

Tab. 6: Přehled výsledků Anghelova modelu (5) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676
X1	6,3718	-0,402	0,430	0,450	-0,014	0,351	2,569	0,464	0,250
X2	5,3932	-0,168	0,215	0,273	0,370	-0,125	0,115	-0,456	-0,068
X3	-5,1427	-3,728	-3,542	-3,519	-3,254	-3,038	-3,083	-3,866	-4,028
X4	-3,78	-7,183	-6,872	-7,288	-7,879	-6,266	-6,977	-8,403	-9,087
Výsledek		-5,806	-4,094	-4,409	-5,101	-3,402	-1,700	-6,585	-7,257
Zhodnocení		-	-	-	-	-	-	-	-

Anghelův bankrotní model je v průběhu sledovaného období stabilně záporný.

Tab. 7: Přehled výsledků Grünwaldova indexu bonity (6) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016-	2015	2014	2013	2012	2011
X1	1,5	-0,065	0,087	0,111	0,163	-0,059	0,053	-0,169	-0,024
X2	0,08	0,110	0,116	0,117	0,126	0,135	0,133	0,106	0,102
X3	10	-0,241	0,255	0,251	-0,007	0,196	1,309	0,246	0,128
X4	5	0,221	0,486	0,474	-0,045	0,468	4,153	0,801	0,211
X5	0,3	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
X6	0,1	0,038	0,038	0,035	0,030	0,036	0,032	0,034	0,033
Výsledek		0,065	0,983	0,988	0,268	0,776	5,681	1,019	0,449
Zhodnocení		0	0	0	0	0	+++	+	0

Bonitní Grünwaldův index vykázal v roce 2013 výkyv, který byl způsobený navýšením daňového odpočtu z důvodu uznání odložených daňových pohledávek.

Tab. 8: Přehled výsledků Indexu bonity (7) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,12	0,24	0,44	0,40	0,20	0,47	0,46	0,39	0,52
X2	0,0972	-0,90	0,84	0,82	-0,02	0,49	3,36	1,02	0,61
X3	1,2	0,74	0,80	0,75	0,62	0,53	0,57	0,54	0,68
X4	0,7	-51,51	-13,49	-57,20	0,00*	0,00*	-407,2	-119,3	0,00*
X5	0,3	0,31	0,55	3,41	0,44	0,41	0,97	0,32	0,25
X6	2,5	0,93	1,00	1,00	0,55	1,00	0,70	0,45	0,55
Výsledek		-8,37	-1,64	-8,47	0,30	0,48	-66,85	-19,42	0,43
Zhodnocení		--	--	--	--	--	--	--	--

Manchester United z pohledu Indexu bonity ve všech sledovaných obdobích churaví. Ukazatel nemá přesná data v letech 2015, 2014 a 2011 a to z důvodu neúčtování Zásob v účetních výkazech, tudíž není Parametr X4 přesný. Výsledky nevykazují žádný trend.

Tab. 9: Přehled výsledků Kralickova QuickTestu (8) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Parametry	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	3	4	4	4	4	4	3	3
X2	4	2	2	2	4	2	4	1
X3	1	1	1	1	1	1	1	1
X4	0	4	4	4	0	2	0	0
Výsledek	2	2,75	2,75	2,75	2,25	2,25	2	1,25
Zhodnocení	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna

Kralickův QuickTest vykazuje trend, kdy se výsledky s časem přibližují hodnotě 3, které by znamenaly, že se subjekt blíží k bankrotu. Největší zásluhu má Parametr X1, tedy podíl vlastního kapitálu na aktivech.

Tab. 10: Přehled výsledků analytických finančních ukazatelů v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United

Ukazatel	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Altmanův model	-	-	-	-	-	-	-	-
Tafflerův bankrotní model	+	+	+	+	+	+	+	+
Index IN05	-	-	-	-	-	-	-	-
Index G	+	+	+	+	+	+	+	+
Anghelův model	-	-	-	-	-	-	-	-
Index bonity	0	0	0	0	0	+++	+	0
Grünwaldův index bonity	--	--	--	--	--	--	--	--
Kralickýv QuickTest	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna

Tři z pěti bankrotních ukazatelů byly ve zkoumaném období neměnné a vykazovaly záporné hodnoty, indikovaly tedy, že se klub blíží bankrotu. Naproti tomu zbývající dva ukazatele stabilně prokazovaly finanční stabilitu společnosti. Rozdíly v tvrzeních jsou způsobené vybranými ukazateli v modelech a účely daných modelů.

Koncept Financial Fair Play nemá na zdraví hospodaření klubu Manchester United žádný vliv. I přes výši výnosů nenabízí žádný z ukazatelů trend, který by potvrdil sledované cíle a to z důvodu vyšších nákladů. Tento fakt jen potvrzuje trend, jakým majitelé největších klubů spravují finance a hospodaření svých klubů. Dle výsledků lze tvrdit, že klub nemá zájem na tom být finančně schopný. Tuto politiku je schopný dodržovat i přes nařízená pravidla řídicí fotbalové asociace. Výsledky potvrzují odlišnost fotbalového odvětví a jeho finančního managementu, kdy výsledky vybraných ukazatelů by byly minimálně alarmující.

5 Analýza fotbalového klubu Celtic FC

The Celtic Football Club je skotský fotbalový klub hrající nejvyšší skotskou fotbalovou soutěž, Scottish Premiership, sídlící ve městě Glasgow. Klub byl založen v roce 1887 a v současnosti hraje na stadionu Celtic Park s kapacitou 60 411 míst, jenž je největším skotským klubovým fotbalovým stadionem. Vlastníkem klubu je společnost Shareholders of Celtic plc., hlavním akcionářem je Dermot Desmond.

Skotský klub je v současnosti nejsilnějším lokálním klubem a každoročně se účastní klubových soutěží UEFA s výjimkou sezony 2011/2012.

Výnosy klubu dosáhly v sezoně 2017/2018 hodnoty £101,6 milionů, z toho 43 % tvoří výnosy z fotbalových a stadionových aktivit, 17 % z prodeje klubového merchandisingu a 40 % z komerčních aktivit klubu. Klub doposud splňoval veškeré požadavky vůči licenčnímu systému UEFA.

5.1.1 Výsledky analytických finančních ukazatelů klubu

Tab. 11: Přehled výsledků Altmanova modelu (1) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,717	0,071	0,040	-0,038	-0,010	0,049	-0,033	-0,122	-0,098
X2	0,847	0,056	-0,043	-0,110	-0,118	-0,079	-0,207	-0,332	-0,234
X3	3,107	0,374	0,213	0,024	-0,120	0,381	0,394	-0,269	0,031
X4	0,42	0,398	0,463	0,465	0,494	0,530	0,450	0,316	0,805
X5	0,998	0,676	0,826	0,540	0,552	0,670	0,920	0,673	0,643
Výsledek		1,576	1,500	0,881	0,797	1,551	1,524	0,266	1,147
Zhodnocení		Šedá zóna	Šedá zóna	-	-	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-

Skotský klub se dle Altmanova modelu pohybuje na hraně označení problémového subjektu a šedé zóny. Největší vliv na výsledné skóre má parametr X5, tedy obrát aktiv.

Tab. 12: Přehled výsledků Tafflerova bankrotního modelu (2) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,53	1,046	0,647	0,044	-0,444	1,278	1,272	-0,810	0,011
X2	0,13	0,859	0,752	0,591	0,618	0,788	0,503	0,352	0,387
X3	0,18	0,144	0,127	0,140	0,125	0,118	0,121	0,156	0,144
X4	0,16	0,486	0,594	0,388	0,396	0,481	0,661	0,484	0,462
Výsledek		2,535	2,120	1,164	0,696	2,666	2,557	0,182	1,004
Zhodnocení		+	+	+	+	+	+	-	+

Tafflerův bankrotní model zobrazuje stabilní hodnoty kromě sezony 2011/2012, ve které klub evidoval čistou ztrátu (net loss).

Tab. 13: Přehled výsledků Indexu IN05 (3) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	0,13	0,253	0,273	0,274	0,283	0,294	0,269	0,228	0,243
X2	0,04	0,240	0,240	0,047	-0,254	0,240	0,240	-0,234	0,025
X3	3,97	0,478	0,273	0,030	-0,153	0,487	0,504	-0,343	0,040
X4	0,21	0,142	0,174	0,114	0,116	0,141	0,194	0,142	0,135
X5	0,09	0,116	0,107	0,076	0,086	0,112	0,076	0,049	0,054
Výsledek		1,230	1,067	0,541	0,077	1,274	1,282	-0,159	0,498
Zhodnocení		Šedá zóna	Šedá zóna	-	-	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-

Výkyv výsledků Indexu IN05 je způsoben parametrem X3, především pak výsledkem provozního zisku či ztráty ovlivňující tento ukazatel. Výsledky ukazují pozitivní trend blížící se k mezní hodnotě 1,6.

Tab. 14: Přehled výsledků Indexu G (4) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	3,412	0,22	-0,17	-0,44	-0,48	-0,32	-0,84	-1,34	-0,94
X2	2,226	0,27	0,15	0,02	-0,09	0,27	0,28	-0,19	0,02
X3	3,277	18,46	39,51	233,47	-46,89	17,92	23,80	-25,57	208,76
X4	3,149	0,38	0,40	-0,04	-0,10	0,01	0,24	-0,11	-0,49
X5	-2,063	-0,05	-0,05	-0,07	-0,08	-0,05	-0,05	-0,09	-0,01
Výsledek		19,28	39,84	232,93	-47,64	17,84	23,44	-27,29	207,34
Zhodnocení		+	+	+	-	+	+	-	+

I v případě Celticu FC je Index G ovlivněn Rentabilitou tržeb a jejich nestabilitou, kdy hodnoty kolísají ze záporných do kladných (2015: -14,308, 2016: 71,245). Kolísání je způsobeno nepravidelnou hodnotou EBIT během sledovaného období.

Tab. 15: Přehled výsledků Anghelova modelu (5) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676	5,676
X1	6,3718	0,968	0,485	0,056	-0,492	1,099	0,818	-0,915	0,012
X2	5,3932	0,650	0,692	-0,074	-0,173	0,022	0,403	-0,186	-0,841
X3	-5,1427	-2,640	-2,445	-2,441	-2,363	-2,273	-2,482	-2,935	-2,748
X4	-3,78	-2,863	-2,170	-3,314	-3,142	-2,491	-1,980	-3,199	-3,137
Výsledek		1,791	2,238	-0,096	-0,495	2,033	2,435	-1,558	-1,039
Zhodnocení	Nejistota		+	-	-	Nejistota	+	-	-

Anghelův model neprokázal stabilní trend výsledků modelu, výsledné hodnoty jsou v korelaci s parametrem X1, Rentabilitou tržeb, respektive Zisky po zdanění.

Tab. 16: Přehled výsledků Grünwaldova indexu bonity (6) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016-	2015	2014	2013	2012	2011
X1	1,5	1,003	0,572	0,063	-0,322	1,022	1,057	-0,720	0,084
X2	0,08	2,176	1,236	0,094	-0,813	2,135	2,354	-2,321	0,013
X3	10	1,036	0,926	0,653	0,731	0,982	0,640	0,388	0,494
X4	5	8,847	3,611	-3,807	-0,870	5,508	-3,109	-8,565	-63,829
X5	0,3	1,134	1,032	0,519	0,388	1,287	1,315	-0,077	0,631
X6	0,1	1,000	1,000	0,470	-2,541	1,000	1,000	-2,342	0,251
Výsledek		2,533	1,396	-0,335	-0,571	1,989	0,543	-2,273	-10,393
Zhodnocení		++	+	--	--	+	-	--	--

Výsledek Grünwaldova indexu je závislý na parametru X4, tedy na Čistém pracovním kapitálu.

Tab. 17: Přehled výsledků Indexu bonity (7) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	Koeficient	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	1,5	0,352	0,405	-0,043	-0,105	0,014	0,232	-0,090	-0,438
X2	0,08	0,156	0,168	0,169	0,174	0,181	0,166	0,140	0,150
X3--	10	1,029	0,630	0,048	-0,427	1,158	1,184	-0,968	0,012
X4	5	0,850	0,380	0,044	-0,386	0,863	0,642	-0,718	0,010
X5	0,3	0,007	0,008	0,011	0,012	0,008	0,007	0,013	0,001
X6	0,1	0,068	0,083	0,054	0,055	0,067	0,092	0,067	0,064
Výsledek		2,462	1,675	0,282	-0,677	2,290	2,323	-1,556	-0,200
Zhodnocení		++	+	0	-	++	++	--	-

Index bonity vykazuje závislost na parametru X3 a X4, které jsou přímo spojeny se Ziskem před zdaněním a proto výsledné hodnoty odpovídají trendu hodně Zisku před zdaněním v účetních výkazech.

Tab. 18: Přehled výsledků Kralickova QuickTestu (8) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Parametry	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
X1	4	4	4	4	4	4	4	4
X2	4	4	4	4	1	3	4	4
X3	3	1	1	0	3	3	0	1
X4	4	4	0	0	1	3	0	0
Výsledek	3,75	3,25	2,25	2	2,25	3,25	2	2,25
Zhodnocení	+	+	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	+	Šedá zóna	Šedá zóna

Zhodnocení výsledků QuickTestu prokazuje kolísavost zdraví hospodaření na hraně bonity, přičemž rozhodujícím faktorem je parametr X4, tedy na podílu hodnoty Cash Flow a Výnosů za prodej, přičemž silné výkyvy Cash Flow určují výslednou hodnotu parametru.

Tab. 19: Přehled výsledků finančních analytických ukazatelů v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC

Ukazatel	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Altmanův model	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-
Tafflerův bankrotní model	+	+	+	+	+	+	-	+
Index IN05	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-	Šedá zóna	Šedá zóna	-	-
Index G	+	+	+	-	+	+	-	+
Anghelův model	Nejistota	+	-	-	Nejistota	+	-	-
Index bonity	++	+	/	-	++	++	--	-
Grünwaldův index bonity	++	+	--	--	+	-	--	--
Kralickýv QuickTest	+	+	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	+	Šedá zóna	Šedá zóna

Přehled prokazuje kolísavost výsledků ukazatelů zdraví hospodaření klubu. Sledované ukazatele se shodují v jednotlivých sledovaných obdobích. Finanční analytické ukazatele organizace jsou závislé na hodnotě Cash Flow a Ziskem před zdaněním.

Nelze ovšem prokázat lineární závislost pozitivního trendu vůči časové ose, což by prokazovalo vliv Financial Fair Play na zdraví hospodaření klubu Celtic FC. Středně

velký klub na evropské úrovni dokáže spravovat finance a ekonomiku svého klubu natolik, aby mohli řídit i finanční zdraví dané organizace. Klíčové hodnoty analytických ukazatelů mohou souviset například se sportovním neúspěchem v klubových soutěžích UEFA a neobdržením finančního bonusu od organizátora, který může být pro klub významný.

6 Vyhodnocení a návrhy změn konceptu

Výsledky v komparativní analýze jsou orientační a klubově subjektivní, nelze z nich vyvozovat obecné závěry. Nicméně naznačují způsob strategického uvažování daných typů klubů, které jsou především dané jejich velikostí. Financial Fair Play není prozatím natolik silné, aby změnilo financování klubů a zajistilo tak zodpovědný provoz evropských fotbalových klubů. Při odhlédnutí od individuálních odchylek by výsledky analytických finančních ukazatelů zefektivnila stabilizace výnosů klubu.

Velké kluby nadále nehospodaří efektivně a to z důvodu požadavku na sportovní konkurenceschopnost, která je zajistitelná jen skrze navyšování nákladů na provoz klubu. Středně velké kluby se spoléhají na sportovní výsledky, které obohatí klubový rozpočet a zajistí krátkodobý profit. UEFA by proto měla s jednotlivými typy klubů komunikovat a přizpůsobit licenční pravidla všem tak, aby byly ku prospěchu celé evropské fotbalové scéně.

Finanční řízení velkoklubů není nastaveno tak, aby klub tvořil profit. Klub sice dokáže zajistit takové výsledky, aby plnil kritéria daná licenčním systémem UEFA, nicméně stále se jedná o řízení na hraně bankrotu, co je pro fotbalový průmysl typické. Pokud chce UEFA plnit své dlouhodobé a strategické cíle, mezi nimiž je i částečná profitabilita odvětví, pak musí limitovat klubové náklady na přestupy a platy hráčů. Tyto náklady v současnosti rostou exponenciálním trendem a to z důvodu udržení konkurenceschopnosti daných klubů, kterou si udrží pouze zajištěním nejzajímavějších hráčů. Kluby menších rozměrů nedokážou vůči těmto nákladům zajistit výnosy v adekvátní výši, což způsobuje finanční neschopnost klubů. Tento problém je jedním z důvodů implementace Financial Fair Play na evropské klubové úrovni. Limitace platů podobná modelu amerických národních sportů by přirozeně posílilo finanční zdraví menších klubů.

UEFA v současnosti řeší narůstající rozdíly mezi jednotlivými národními soutěžemi, což rozděluje doposud jednotnou fotbalovou společnost. Pokud se menší kluby budou snažit přiblížit se modelu velkoklubů, může toto rozhodnutí při nerozváženosti vážně poškodit jejich finanční zdraví. UEFA by skrze Financial Fair Play mělo u menších klubů podporovat výchovu vlastní mládeže a podporu komunitních projektů. Tito hráči jsou pro klub nákladově výhodnější, než transfery hráčů z jiných klubů, jelikož jejich cena může být ovlivněna současnou nákladovou spirálou.

Vychovaní hráči navíc mohou pro klub znamenat aktivum, které v budoucnu zpeněží a zajistí tak adekvátní výnosy klubu.

Stabilizaci výnosů klubu mohou zajistit výnosy z vysílacích práv, které ovšem reflektují současnou ekonomickou situaci jednotlivých národních soutěží. Právě proto spíše tyto náklady škodí mezinárodní konkurenceschopnosti klubů menších rozměrů, jelikož výnosy odráží finanční atraktivitu soutěže. Nastává tak situace, kdy se fotbal stává sportem pro bohaté, jelikož ti získají další prostředky pro své fungování. UEFA by skrze svůj licenční systém včetně konceptu Financial Fair Play měla delegovat obdržené prostředky z vysílacích práv a rozmělnit tyto prostředky, které přišly z externího prostředí, na menší kluby. Tímto asociace zajistí rozvoj fotbalového prostředí napříč všemi soutěžemi.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat koncept finanční kontroly Financial Fair Play fotbalové asociace UEFA a jeho chronologický vývoj. Dále byl v praktické části zhodnocen vliv Financial Fair Play na finanční zdraví vybraných týmů asociace. V závěru byly navrženy změny, které by s ohledem na strategické cíle UEFA řešený koncept Financial Fair Play zefektivnily.

Koncept Financial Fair Play vstoupil v platnost v sezoně 2010/2011, nicméně během uplynulých sezon prošel systém dalšími úpravami, kterými asociace UEFA zareagovala na aktuální finanční situaci v klubovém evropském fotbalovém prostředí. Asociace hodnotí jednotlivé kluby skrze licenční manažery, kteří působí v členských zemích pod hlavičkou národní fotbalové asociace. UEFA řeší klubové přestupky skrze orgán Club Financial Control Body, který dohlíží nad celým licenčním systémem.

Pro účely analýzy byl vybrán klub Manchester United jako zástupce velkoklubů a Celtic FC jako zástupce středně velkých evropských klubů. Oba týmy se pravidelně účastní klubových soutěží UEFA a musí proto plnit veškeré požadavky licenčního systému UEFA. Vybrané finanční analytické ukazatele a jejich výsledky ve zkoumaných sezonách 2010/2011 až 2017/2018 nevykázaly pozitivní trend potvrzující zlepšení finančního zdraví a výsledky komparativní analýzy provedené v praktické části tak neprokázaly splnění dílčích cílů Financial Fair Play týkajících se finančního managementu zkoumaných klubů.

Pro velké kluby není problém Financial Fair Play splnit a přitom neomezit svůj koncept managementu financí. UEFA by měla velké kluby direktivně regulovat v oblasti přestupů a v oblasti platů hráčů. Neustálé umělé navyšování cen a nákladů vytváří spirálu, která ničí kluby menších rozměrů. Při stávajícím a neměnném prostředí zajišťující příjmy klubu by plošné potlačení zmíněných nákladů zajistilo pozitivní trend v oblasti finančního zdraví klubů.

Kluby menších rozměrů nedokáží konkurovat rozpočtům velkých klubů a rozevírají se pomyslné nůžky. Hlavním důvodem je touha rovnat se těm nejlepším a zapojit se tak do jejich nákladové spirály. Ta ovšem při nerozvážnosti dokáže klub zničit. Menší kluby by proto měly být asociací UEFA podporovány k výchově mládeže, jež by pro klub do budoucna znamenala příjmové aktivum. Větší kluby zaplatí za kvalitní

mládežnické hráče menším klubům, pro něž budou příjmy z těchto transferů strategicky důležité.

Významným faktorem ovlivňujícím financování klubů jsou také výnosy z vysílacích práv, které jsou

Samotná asociace UEFA by měla zvážit regulaci výnosů z vysílacích práv, respektive částečnou delegaci těchto výnosů novými pravidly Financial Fair Play za účelem rozmělnění externích peněžních prostředků vstupujících do odvětví. Exponenciální růst těchto výnosů obohacuje již bohaté kluby a vynechává kluby menší. Evropský profesionální fotbal se tak stává sportem pro bohaté, což vede k další diverzifikaci úrovní soutěžících týmů.

Seznam literatury

BOOR, Samuel, Chris HANSON a Calum ROSS. *Football Money League: Rising stars*. 2018.

CELTIC PLC. *Annual Report Year Ended 30 June 2012*. 2012.

CELTIC PLC. *Annual Report Year Ended 30 June 2014*. 2014.

CELTIC PLC. *Annual Report Year Ended 30 June 2016*. 2016.

CELTIC PLC. *Announcement of Results for the year ended 30 June 2018*. 2018.

CRĂCIUN, Mihaela, Crina RAȚIU a Adriana MANOLESCU. *Actuality of Bankruptcy Prediction Models used in Decision Support System*. 2013.

DOBSON, Stephen a John A. GODDARD. *The economics of football*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-51714-0.

DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Brno: BizBooks, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0692-8.

FILINGER, Jaroslav. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů (se zaměřením na hlavní prvky nehmotných aktiv rozvahy)*. 2008. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Miloslav Janhuba.

GEORGIOS, Kyriazopoulos, Kanta KALLIOPI a Mitou KALLIOPI. *The Edward I. Altman's Model of Bankruptcy and the Implementation of it on the Greek Cooperative Banks* [online]. 2012 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://mibes.teilar.gr/proceedings/2012/poster/Kyriazopoulos-Kanta-Mitou.pdf>

GRÜNWARD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-47-5.

GURČÍK, Ľubomír. *G-index - metóda predikcie finančného stavu poľnohospodárskych podnikov*. Agricultural economics = Zemědělská ekonomika: an international journal = mezinárodní vědecký časopis. Prague: Institute of Agricultural and Food Information, 2002, 48(8), 373-378. ISSN 0139-570X.

KOŽNÁRKOVÁ, Lenka. *ANALÝZA EFEKTIVITY „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY“ KONCEPTU REGULACE FINANČNÍ SITUACE EVROPSKÝCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ*. Olomouc, 2013. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

KPMG. *Methodology and limitations of published information*. FOOTBALL BENCHMARK [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.footballbenchmark.com/methodology>

MANCHESTER UNITED PLC. *Manchester United Plc 2012 Annual Report*. 2012.

- MANCHESTER UNITED PLC. *Manchester United Plc 2014 Annual Report*. 2014.
- MANCHESTER UNITED PLC. *Manchester United Plc 2016 Annual Report*. 2016.
- MANCHESTER UNITED PLC. *Manchester United Plc 2018 Annual Report*. 2018.
- MORROW, Stephen. *Football club financial reporting: time for a new model?*. 2013.
- MORROW, Stephen. *The People's Game? Football, finance and society*. Velká Británie: Palgrave Macmillan, 2003. 244 s. ISBN 978-0-333-94612-1.
- NEUMAIEROVÁ, I. *Index IN05*. 2005. In: *Evropské finanční systémy*. Brno: Masarykova univerzita, 2005, str. 143–148. ISBN 80-210-3753-9.
- NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2009. 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- QUIRK, James a Rodney D. FORT. *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*. 1997. ISBN 9780691015743.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SASS, Markus. *Glory Hunters, Sugar Daddies, and Long-Term Competitive Balance Under UEFA Financial Fair Play*. 2014.
- SZYMANSKI, Stefan. *Money and football: why Chievo Verona, Unterhaching, and Scunthorpe United will never win the Champions League, why Manchester City, Roma, and Paris St. Germain Can, and why real Madrid, Bayern Munich, and Manchester United cannot be stopped*. New York: Nation Books, 2015. 320 s. ISBN 978-1-56858-527-7.
- UEFA. *Eleven values*. UEFA.com [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/eleven-values/index.html>
- UEFA, *Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body*, 2015.
- UEFA. UEFA – *European football's governing body*. UEFA.com [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/index.html>
- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2010.
- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2012.
- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2015.
- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2018.
- UHRHAN, David. *The Impact of UEFA's Financial Fair Play on certain key (financial) aspects of Football Clubs*. 2017. ISBN 9783668597358.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

ŽIŽKA, Jiří. *Analýza vlastností Kralickova Quick Testu*. 2009. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled Monitorovaných období, Sledovaných období a Povolených odchylek	17
Tab. 2: Přehled výsledků Altmanova modelu (1) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	30
Tab. 3: Přehled výsledků Tafflerova bankrotního modelu (2) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United.....	31
Tab. 4: Přehled výsledků Indexu IN05 (3) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	31
Tab. 5: Přehled výsledků Indexu G (4) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	32
Tab. 6: Přehled výsledků Anghelova modelu (5) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	32
Tab. 7: Přehled výsledků Grünwaldova indexu bonity (6) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	32
Tab. 8: Přehled výsledků Indexu bonity (7) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	33
Tab. 9: Přehled výsledků Kralickova QuickTestu (8) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United	33
Tab. 10: Přehled výsledků analytických finančních ukazatelů v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Manchester United.....	34
Tab. 11: Přehled výsledků Altmanova modelu (1) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC	35
Tab. 12: Přehled výsledků Tafflerova bankrotního modelu (2) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC.....	36
Tab. 13: Přehled výsledků Indexu IN05 (3) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC	36
Tab. 14: Přehled výsledků Indexu G (4) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC.....	36

Tab. 15: Přehled výsledků Anghelova modelu (5) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC	37
Tab. 16: Přehled výsledků Grünwaldova indexu bonity (6) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC.....	37
Tab. 17: Přehled výsledků Indexu bonity (7) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC	37
Tab. 18: Přehled výsledků Kralickova QuickTestu (8) v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC	38
Tab. 19: Přehled výsledků finančních analytických ukazatelů v sezonách 2010/2011 až 2017/2018 pro Celtic FC.....	38

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Daniel Jehlička		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	KONCEPT FINANČNÍ KONTROLY FINANCIAL FAIR PLAY FOTBALOVÉ ASOCIACE UEFA		
VEDOUcí PRÁCE	prof. Ing. Jiří Strouhal, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	19		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je uvedení do problematiky konceptu finanční kontroly Financial Fair Play fotbalové asociace UEFA. Hlavním cílem práce je pomocí navržené metody zanalyzovat vliv řešeného konceptu na hospodaření vybraných fotbalových klubů. Teoretická část práce vysvětluje specifika finančního managementu fotbalových klubů a dále představuje Financial Fair Play, jeho zásady a chronologický vývoj tohoto konceptu. V závěru práce jsou navrženy změny, které s ohledem na výsledky praktické části upravují požadavky licenčního systému asociace UEFA. Navrhované změny spočívají v diverzifikaci licenčních pravidel v závislosti na velikosti klubu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	UEFA, Financial Fair Play, finanční management, evropské fotbalové kluby		

ANNOTATION

AUTHOR	Daniel Jehlička		
FIELD	6208R163 Business Administration and Financial Management		
THESIS TITLE	UEFA'S CONCEPT OF FINANCIAL CONTROL FINANCIAL FAIR PLAY		
SUPERVISOR	prof. Ing. Jiří Strouhal, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	48		
NUMBER OF PICTURES	0		
NUMBER OF TABLES	19		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on the UEFA's financial control concept of 'Financial Fair Play'. The main goal is to analyse an impact of the concept on the financial health of selected football clubs while using selected methods. The theoretical part describes the specifics of the football club's financial management and introduces the Financial Fair Play concept, its principles and the development of this concept. In a conclusion, concept's change recommendations are proposed with respect to the results of the analysis. Proposed recommendations consist in a diversification of the licensing rules based on the size of the club.</p>		
KEY WORDS	UEFA, Financial Fair Play, financial management, european football clubs		