

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE
(bakalářská)

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA EFEKTIVITY „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU REGULACE
FINANČNÍ SITUACE EVROPSKÝCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ

Diplomová práce
(bakalářská)

Autor: Lenka Kožnářková, Management sportu a trenérství

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Olomouc 2013

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Lenka Kožnářková

Název diplomové práce: Analýza efektivity „UEFA Financial Fair Play“ konceptu regulace finanční situace evropských fotbalových klubů

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2013

Abstrakt: V této bakalářské práci je představen UEFA „Financial Fair Play“ koncept a je provedena analýza jeho prozatímní efektivity týkající se regulace finanční situace evropských fotbalových klubů. Jsou odhaleny finanční problémy prostředí fotbalových klubů a stejně tak je popsána celková ekonomická situace v Evropě postížená krizí. V souvislosti s FFP konceptem je zmíněn Evropský Fiskální pakt. K evaluaci efektivity prostřednictvím hodnocení schopnosti klubů přizpůsobit se FFP kritériím během tříletého přípravného období, je použita sekundární analýza a komparace dat. Jsou navržena opatření určená managementům klubů pro dosažení lepších hospodářských výsledků a plnění pravidel FFP. Na závěr je zdůrazněn jejich význam pro budoucnost fotbalu.

Klíčová slova: analýza, evropské fotbalové kluby, finanční situace, krize, regulace

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovnických služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Lenka Kožnárková

Title of the master thesis: Analysis of the Effectiveness Concerning „the UEFA Financial Fair Play” Concept Regarding the Regulation of the Financial Situation of European Football Clubs

Department: Department of Recreationology

Supervisor: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

The year of presentation: 2013

Abstract: In this bachelor's thesis the UEFA Financial Fair Play concept is introduced and its provisional efficiency concerning the regulation of the financial situation of European football clubs is analysed. The financial problems in club football environment are disclosed as well as the overall economic situation in Europe affected by the crisis is described. In connection with the FFP concept, the European Fiscal Compact is mentioned. For the evaluation of the efficiency via the assessment of clubs' capability to adjust to the FFP criteria during three-year preparatory period, secondary analysis and data comparison are used. The measures designed for the club managements in order to achieve better break-even results and abide by the FFP rules are suggested. In conclusion, their significance for the future of football is emphasized.

Keywords: analysis, financial situation, european football clubs, crisis, regulation

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením ing. Vladimíra Hobzy, Ph. D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Olomouc dne 23. března 2013

.....

Děkuji ing. Vladimíru Hobzovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1 ÚVOD | 8 |
| 2 SYNTÉZA POZNATKŮ | 9 |
| 2.1 „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPT | 9 |
| 2.1.1 VYSVĚTLENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU..... | 9 |
| 2.1.2 CÍLE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU..... | 9 |
| 2.1.3 SITUACE VE FOTBALE..... | 10 |
| 2.1.4 VZNIK „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU..... | 14 |
| 2.1.5 ZÁSADNÍ REGULE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU..... | 14 |
| 2.1.6 KONTROLA A SANKCE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU.. | 17 |
| 2.1.7 PŘEDSTAVENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU EVROPSKÉ UNII..... | 20 |
| 2.2 EVROPSKÝ FISKÁLNÍ PAKT | 21 |
| 2.2.1 VYSVĚTLENÍ FISKÁLNÍHO PAKTU A JEHO CÍLE..... | 21 |
| 2.2.2 SITUACE V EVROPĚ POSTIŽENÉ KRIZÍ..... | 21 |
| 2.2.3 ZÁSADNÍ REGULE FISKÁLNÍHO PAKTU..... | 23 |
| 2.2.4 KONTROLA A SANKCE FISKÁLNÍHO PAKTU..... | 24 |
| 3 CÍLE A ÚKOLY | 25 |
| 3.1 CÍLE PRÁCE..... | 25 |
| 3.2 ÚKOLY PRÁCE..... | 25 |
| 4 METODY | 26 |
| 5 VÝSLEDKY | 28 |
| 5.1 INTERPRETACE DAT FINANČNÍ ANALÝZY..... | 28 |
| 5.2 FINANČNÍ ANALÝZA..... | 30 |
| 5.3 VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY – PROZATÍMNÍHO EFEKTU SIMULACE ZAVEDENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU..... | 34 |
| 6 DISKUZE | 38 |
| 6.1 ROZBOR VÝSLEDKŮ A SOUVISLOSTÍ..... | 38 |
| 6.2 NÁVRH DOSAŽENÍ LEPŠÍCH VÝSLEDKŮ PŘI PLNĚNÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” REGULÍ PRO MANAGEMENTY KLUBŮ..... | 39 |
| 6.3 PERSPEKTIVA SITUACE PŘI DODRŽOVÁNÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” REGULÍ, VÝZNAM PRO BUDOUCNOST FOTBALU..... | 42 |
| 7 ZÁVĚR | 43 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 8 SOUHRN..... | 44 |
| 9 SUMMARY..... | 45 |
| 10 REFERENČNÍ SEZNAM..... | 46 |
| 11 SEZNAM UŽITÝCH ZKRATEK..... | 49 |
| 12 SEZNAM UŽITÝCH TABULEK..... | 50 |
| 13 SEZNAM UŽITÝCH OBRÁZKŮ..... | 51 |

1 ÚVOD

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat „UEFA Financial Fair Play” (FFP) konceptem. Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) ho zavedla se záměrem dostat pod kontrolu finanční situaci evropských fotbalových klubů prostřednictvím pravidel, která musejí kluby dodržovat. Jedná se o jedno z nejaktuálnějších a nejdiskutovanějších témat. Otázkou je, jestli představená koncepce splní svůj účel. Mým cílem je zaměřit se právě na jeho efektivitu.

V teoretické části objasním, co FFP koncept znamená a jaké jsou jeho cíle. Detailněji popíšu klíčová pravidla a jaké sankce by následovaly při jejich nedodržení. Charakterizuji ekonomiku fotbalového prostředí v evropském kontextu. Zaměřím se na finanční management fotbalových klubů a jeho specifika v souvislosti s FFP regulací. Text proložím zjištěními vyplývajícími z vědeckých výzkumů a definuji zásadní pojmy. Navážu, jak zareagovala Evropská unie (EU) na krizi, které čelí, a podobně jako UEFA vytvořila Fiskální pakt, smlouvu o rozpočtové zodpovědnosti zemí EU založenou na analogických pilířích. Pozornost věnuji i celkové situaci v Evropě, protože je podhoubím, z kterého fotbal vyrůstá. Fotbal není zcela izolován, ale naopak je toho všeho součástí. Prostřednictvím vazeb dochází ke vzájemné interakci.

V další části provedu sekundární finanční analýzu efektivity FFP regulace během tříletého přípravného období. Vyhodnotím jeho účinnost ve vztahu ke schopnosti evropských fotbalových klubů plnit pravidla FFP. Předložím data a vyplývající fakta. Sumarizuji názory odborníků UEFA a klubového managementu. V závěru navrhu řešení, jak by mohly kluby dosáhnout lepších výsledků. Uvedu perspektivu situace při dodržování pravidel FFP a jejich význam pro budoucnost fotbalu.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPT

2.1.1 VYSVĚTLENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

„UEFA Financial Fair Play” (FFP) koncept je soubor pravidel zaručujících regulaci finanční situace evropských fotbalových klubů. Platini (2011), prezident Unie evropských fotbalových asociací (UEFA), považuje FFP koncept za zásadní opatření pro budoucnost fotbalu, jenž by měl zajistit dlouhodobou finanční stabilitu. Krize, která postihla celou Evropu, zasáhla i fotbalové prostředí. Poslední dobou dochází k obrovskému zadlužování. Jde o nezanedbatelný vzestupný trend. Protože by se situace mohla stát neúnosnou a mít katastrofální dopady, musela přijít určitá regulace a kontrola sloužící k usměrnění a ozdravení prostředí. UEFA je mocná organizace, zavedením konceptu jedná jako zodpovědná autorita chránící fotbal a jeho hodnoty.

2.1.2 CÍLE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

Cíle odráží pohled UEFA na prostředí evropských fotbalových klubů, které trpí finančními problémy.

- chránit dlouhodobou životnost a finanční stabilitu evropských fotbalových klubů
- zavést více disciplíny a racionality do klubových financí
- zlepšit ekonomickou a finanční způsobilost klubů, zajistit tak jejich transparentnost a důvěryhodnost
- podnítit kluby, aby operovaly na základě svých příjmů a snažily se vygenerovat co nejvyšší vlastní finanční prostředky
- povzbudit kluby, aby uvážlivě vynakládaly své prostředky
- podpořit investování do sektoru mládeže a infrastruktury, které by v dlouhodobé perspektivě znamenalo přínos pro fotbal
- snížit tlak na platy a transferové poplatky, omezit inflační efekt
- klást důraz na ochranu věřitelů a zajistit, aby kluby vyrovnávaly své finanční závazky vůči hráčům/zaměstnancům, úřadům a jiným klubům přesně a včas

2.1.3 SITUACE VE FOTBALE

Příjmy klubů tvoří:

- stadion (prodej vstupenek a permanentek)
- media (vysílání přenosů zápasů - prodej televizních práv)
- marketing (sponzoring a merchandising - prodej suvenýrů)
- prodej hráčů
- za účast a postup (popřípadě za bodový zisk v jednotlivých zápasech) v CL, EL, lize, poháru
- od FIFA nebo UEFA za uvolnění hráčů nastupujících za národní reprezentační tým

Výdaje klubů tvoří:

- mzdy
- amortizace (nákup hráčů, investice do infrastruktury, stadionu, tréninkového centra)
- provozní náklady (na každodenní chod klubu)

V současné době jsou největšími výdaji mzdy hráčů. Aby kluby zůstaly v bezpečné zóně, celkově výdaje na mzdy nesmí přesahovat 55% příjmů klubu (Soriano, 2010). Kluby ale utrácejí stále více za platy a transferové poplatky. Částečně je to způsobeno akvizicemi evropských klubů bohatými investory, které znamenají finanční injekci do fotbalového průmyslu. Ta vyvolá inflační lavinu. Stejný efekt přináší externě dodané peníze za prodej lukrativních pozemků. Kluby mají k dispozici neomezené finanční zdroje a skoupi nejlepší hráče za libovolné ceny. Nerespektováním adekvátních tržních cen padají rekordní sumy za přestupy, které enormně narušují situaci na fotbalovém trhu. Kluby musí mít ekonomicky dostatečně velký rozměr, aby mohly soutěžit na trhu se svými hlavními rivaly. „Direction Nationale du Contrôle de Gestion” (DNCG), organizace odpovědná za kontrolu řízení a hospodaření profesionálních fotbalových klubů ve Francii. Na rozdíl od FFP regulí, dovolují majitelům pokrýt manko vlastními rezervními fondy a spokojí se s bankovní zárukou. Olivier (2012), prezident DNCG, vysvětluje jejich pohled, že čím více slavných hráčů bude hrát ve francouzské lize, tím více diváků to přiláká. Bohatí investoři jsou důležití, protože přináší peníze přímo i nepřímo. Ti naopak využívají jejich obrovské jmění k získání vlivu na celosvětové scéně. Sport, zvláště fotbal, je pro ně jedním z nástrojů, jak nabytí moc.

Protože FFP pravidla neschvalují externě dodané peníze od bohatých mecenášů. Kluby využívají uměle vykonstruovaných přemrštěných sponzorských smluv se spřízněnými

stranami například při poskytnutí práv na pojmenování stadionu. Kluby se tak snaží kompenzovat své ztráty dodatečnými příjmy, které mají vytvořit pozitivní bilanci. CFCB musí hlídat, aby FFP pravidla nebyla obcházena. K problematice sponzorství se váže ještě skutečnost, že kluby s vidinou finančního zabezpečení mohou začít dělat etické ústupky spojení klubové značky i s méně seriózními a renomovanými společnostmi. Součástí jejich marketingové strategie je využití popularity klubu k vytvoření pozitivnějšího mediálního obrazu a cílové image firmy vycházející z „corporate identity”. Jenže asociace s takovou společností může vyvolat diskreditaci a negativní reakci veřejnosti směrem ke klubu.

FFP tolerují praktikování „third-party ownership”, kdy třetí strana, společnost nebo jednotlivec, většinou se jedná o fotbalové agenty nebo agentury, koupí určitá procenta vlastnických práv hráče v naději, že jeho cena se v budoucnu zvýší. Finančně limitované kluby to vítají, protože nemusí platit plnou transferovou cenu. Navíc mohou využít publicity hráče pro komerční příjmy a reklamu. Jinou možností je „co-ownership” nebo také spoluvlastnictví, kdy dva kluby sdílejí transferová práva hráče. Dochází k upřednostňování hostování před přestupy. UEFA si je vědoma aktuálních transferových aktivit. Hlavním cílem ale FFP konceptu je, aby kluby neutrácely nepřiměřeně a nehaly se za úspěchem na úkor vážných finančních problémů.

Znepokojení UEFA se týká hlavně vlastníků, kteří si hodně půjčí, aby si mohli koupit klub. Toto těžké zadlužení uvrhnou na klub. Používají budoucí výděly klubu k zaplacení úroku, bankovních poplatků a derivovaných ztrát. Berou peníze z klubu a nedělají žádné pozitivní změny. Jedná se o „leveraged buyout” neboli spekulativní skoupení. Normálně je zakázáno na trhu akcií. FFP pravidla se na to bohužel nevztahují.

Každý si uvědomuje, že dobrý fotbalový produkt je tým, který vyhrává a k vítězství je třeba vynaložil masivní výdaje. Tvrzení vychází z výsledků vyplývajících z analýzy dostatečně dlouhého časového období. Mezi vítěznými mužstvy budou figurovat kluby, které platí hráčům největší platy a které jsou schopné nabízet smlouvy a kupovat za tržní ceny ty nejlepší fotbalisty. Vzájemný poměr sportovních úspěchů ku relativním mzdám je roven 1 ($R^2=0,94$) (Soriano, 2010; see also Szymanski & Kuipers, 1999).

Podle Vöpel (2011) soutěž v rámci profesionálních fotbalových lig je docela odlišná od hospodářské soutěže na běžných trzích. Vítězství jednoho týmu vždy znamená prohru druhého. A ve finále při klasifikaci sezony je každá pozice v tabulce přidělena jen jednou. Je pouze jeden vítěz. Všechny týmy nemohou uspět současně. Když tým vybojuje remízu, trenér se často k výsledku vyjádří ve smyslu, že to byl „těžce vydřený bod”. Z hlediska financování klubu se v některých případech jedná opravdu o „velmi těžce vydělaný bod”, vzhledem

k poměru kolik milionů klub vydá a kolik bodů v sezoně získá. Nejlepší kluby, ale nechtějí jen body, chtějí získat tituly. Nejhorší kluby chtějí zajistit své setrvání v soutěži. Kluby z obou konců tabulky jsou zaměřeny na pozice, ordinální koncept. Nejlepší kluby chtějí skončit první nebo v první čtveřici, aby se kvalifikovaly do CL, nejhorší kluby chtějí skončit ne níž než na sedmnáctém místě, aby unikly vyřazení. A nezajímá je kolika body si tuto pozici zajistí. Následkem toho, kluby v horní a spodní části tabulky jsou uzamčeny do náruče závodu mezi sebou. Podle Akerlof (1976) se jedná o fenomén tzv. „dravé soutěže“, která může vést až k pře-investovávání. To znamená, že klub vynakládá více za nákup majetku než tomu odpovídají jeho hodnoty, protože se pohybuje na otevřeném trhu. Pokud je to pouze vítězství, co se nakonec počítá, účastníci soutěže budou pravděpodobně více riskovat. Jestliže jeden klub utratí víc, jeho rivalové musejí vynaložit také víc. Majitelé se honí za svým snem. Hazardují, aby dosáhly své vize, ale mnohdy přeceňují své šance. Situace je ještě více podněcována tlakem vyvíjeným ze strany fanoušků, sponzorů a médií. Pro tyto kluby má cenu vynaložit mnoho zvláště pro dosažení prvního místa než druhého nebo sedmnáctého než osmnáctého. Narozdíl od středu tabulky, kdy je jedno, jestli skončí jedenáctí nebo dvanáctí. Tyto týmy nejednají nutně neúčinně nebo iracionálně, hrají pouze „poziční“ hru.

Podle Vöpel (2011) předmětem businessu profesionálních fotbalových klubů je získat prestiž a úspěch než vydělávat. Kluby nejsou orientovány na profit. Ale právě úspěch je klíčem k posílení sportovního a komerčního potenciálu klubu, který je schopen zvýšit jeho rentabilitu. Týmy, které se pak kvalifikují do evropských soutěží EL nebo CL obdrží dodatečné příjmy od UEFA. Mohou je použít na nákup nových hráčů, tím se stát ještě silnějšími. Díky tomu se s největší pravděpodobností requalifikují i příští sezonu. Úspěch plodí úspěch. Jedná se o cyklický vývoj, neboli pohyb v kruhu. Dlouhodobě tento proces může skončit dominancí několika týmů nesoucích přezdívku „Nedotknutelní“ předurčených k získání držitele mistrovského titulu. Situace vede k vytvoření oligopolu ve fotbale. Tyto kluby pokračují v růstu a vzdalují se od ostatních. Vývoj narušuje finanční stabilitu a deformuje konkurenceschopnou rovnováhu nejen mezi kluby, ale i ligami. Činí soutěž méně zajímavou. Szymanski (2012) namítá, že FFP regule mohou tím pádem limitovat kapacitu klubů stát se silnějšími, protože pro rozvoj je třeba investovat, ale nemohou se dostat do velkého deficitu a ani nemohou využít externě dodaných peněz, což je problém. Přísnější regulace tak neúmyslně chrání dobře situované kluby, aby nebyly dostiženy slabšími. Střetávají se individuální zájmy klubů (úspěch) versus společné zájmy (atraktivita soutěže, vyšší příjmy). Jde o „asociativní soutěž“ (Vöpel, 2011; see also El Hodri & Quirk, 1971; Sloane, 1976; Vroomann, 1995).

Ve francouzské lize už delší dobu funguje speciální organizace na kontrolu řízení a hospodaření profesionálních fotbalových klubů „Direction Nationale du Contrôle de Gestion” (DNCG). Nevyhovění podmínek DNCG je trestáno transferovým embargem, odečtem bodů nebo vyloučením z ligy. Stejně tak v německé lize si finanční záležitosti klubů hlídá „Deutscher Fußball-Bund” Německá fotbalová federace, která má přístup ke všem transferovým dokumentům a účtům. Pokud zde není shledána hrozba insolvence, poskytnou jim schválení. Má svůj systém sankcí. Jsou zde i velmi efektivní opatření. Například pokud je u nich výstraha, mohou koupit hráče jen tehdy, když jednoho prodají a to přibližně za stejnou cenu. I přes interní regulování jsou kluby, které se dostaly do potíží. Celkově ale omezení, která se zavedla přináší benefity. Podobnou cestou se nyní vydala i anglická liga „Premier League”, která přijala FFP pravidla za své a zakomponovala je do svých ligových pravidel. Kluby jsou tak pod dvojitou zpřísněnou finanční kontrolou. V Anglii se rovněž zavedl speciální poplatek „Fair Play Tax” pro týmy, které postoupí do „Premier League” a nedodrží při tom pravidla FFP. Kluby v rámci „Premier League” vynakládají značné charitativní a solidární platby. FFP pravidla je však nedovolují odečíst ze svých ztrát.

V několika posledních sezonách mnoho klubů oznámilo opakované a zhoršující se finanční ztráty. Jejich ztráty se postupně akumulují. Kluby dluží značné peníze bankám. To může vytvářet dodatečné výzvy pro kluby vzhledem k dostupnosti financování a denních operací. Mnoho klubů zakusilo nedostatek likvidity vedoucí například ke zpoždění plateb jiným klubům, zaměstnancům, sociálním a finančním úřadům. Protože kluby platí své závazky později, dochází mezi nimi k druhotné platební neschopnosti. Některé byly na pokraji úpadku. Nikdo nemá zájem sledovat, jak mizí kluby, které jsou součástí evropského fotbalového dědictví, z důvodu riskantního managementu. UEFA si uvědomuje závažnost situace a implementuje nové způsoby boje s těmito problémy. Infantino (2011), generální sekretář UEFA, pronesl výstižnou metaforu: „Pokud nemá organismus vrozené určité instinkty pro přežití, musí mu být vštěpovány prostřednictvím pravidel a zákonů, aby mohl zápasit v evolučním vývoji.” Rummenigge (2011), předseda „European Club Association” (ECA) - Evropské klubové asociace zahrnující 207 klubů z 53 asociací, od první chvíle myšlenku zavedení FFP konceptu podporoval. Velmi dobře si uvědomuje, že finanční situace na úrovni klubového fotbalu se ubírá špatným směrem. Považuje za nutné ji zvrátit a usměrnit. Příliš rychlá akcelerace by totiž mohla způsobit nehodu.

UEFA v kolaboraci s různými experty, majiteli elitních evropských klubů a Evropskou klubovou asociací vytvořila návrh účelných a dosažitelných opatření.

2.1.4 VZNIK „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

FFP koncept byl odsouhlasen v roce 2009 „UEFA Professional Football Strategy Council” (PFSC) - UEFA Strategickou radou profesionálního fotbalu tvořenou „European Club Association” (ECA) - Evropskou klubovou asociací, „European Professional Football Leagues” (EPFL) - Asociací evropských profesionálních fotbalových lig, „World Players’ Union” (FIFPro) - Unií světových hráčů, organizací reprezentujících všechny profesionální hráče po celém světě a představiteli „Union of European Football Associations” (UEFA) - Unie evropských fotbalových asociací.

FFP koncept byl doporučen ke schválení Výkonnému výboru UEFA, který „UEFA Club Licencing and Financial Fair Play Regulations” – Koncept UEFA licencování klubů a FFP regulí jednomyslně všemi hlasy schválil 27.května 2010. Původní verze byla aktualizována a přijata 18.května 2012 s platností od 1.června 2012.

Nejdříve byl představen managementům všech klubů. Potom proběhla přípravná fáze, která klubům umožnila se adaptovat. Spustila se simulace zavedení systému monitorující finanční situaci a shromažďující data. UEFA sbírala informace a zpětnou vazbu k případným úpravám konceptu. Od začátku sezony 2013/2014, respektive od 1.června 2013, pravidla vstoupila v plnou platnost i s možnými sankcemi, zpočátku mírnějšími a posléze i s tvrdšími.

2.1.5 ZÁSADNÍ REGULE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

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. Podle Hobza (2004) analýzou bodu zvratu je zkoumána rovnováha mezi náklady a výnosy. Pomocí ní je možno určit bod rovnovážný, neboli kritický, v němž se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady. Od kritického bodu se pak tvoří zisk. Pokud výnosy nepokryjí náklady, vede to dlouhodobě ke ztrátám, a posléze i zániku podniku. Cílem tohoto pravidla je, aby kluby vycházely bez ztráty a došlo k omezení finančních excesů, které přivedly značné množství klubů do obtíží. Výsledkem by měl být disciplinovanější přístup směrem k jejich financím.

Relevantní výnosy zahrnují výnosy ze vstupného, vysílacích práv, sponzorství, reklamy, komerčních a provozních aktivit, z prodeje hráčské registrace (z transferu,

hostování, tréninkové kompenzace, solidárních příspěvků apod.), z prodeje hmotných fixních aktiv (dlouhodobého majetku jako nemovitostí, pozemků nebo zařízení apod.) a finanční výnosy (růst hodnoty a prodej cenných papírů na akciových trzích apod.). Nezahrnuje nepeněžní položky, jakékoli výnosy z transakce se spřízněnou stranou přesahující tržní hodnotu (například prodej sponzorských práv na název stadionu nebo za neobjektivní částku, neúměrné finanční dary apod.) nebo výnosy z činností nevztahujících se k fotbalu nebo operací nesouvisejících s klubem.

Relevantní náklady představují odbytové náklady (zásobování, obchodování, léky a lékařské zařízení, sportovní vybavení, oblečení apod.), zaměstnanecké náklady (platy, bonusy, prémie, poplatky, sdílení zisků, lékařská péče, ubytování, auta, zboží, služby apod.), provozní náklady, amortizace nebo náklady na zisk hráčské registrace, finanční náklady (splácení úvěrů, platba úroků, různých poplatků apod.) a dividenda. Jsou sníženy o náklady na rozvoj mládeže, na rozvoj klubu, odpisování a finanční náklady na hmotná fixní aktiva/dlouhodobý majetek (výstavbu nebo rekonstrukci nemovitostí jako je stadion nebo tréninkový areál plus jejich modernizaci, nákup vybavení apod.), amortizaci nehmotných fixních aktiv (jiných než hráčské registrace), daňové poplatky, nepeněžní položky, náklady z činností nevztahujících se k fotbalu nebo operací nesouvisejících s klubem. Jsou navýšeny, pokud jsou zde jakékoli výdaje z transakce se spřízněnou stranou uskutečněné pod tržní hodnotou.

Z toho vyplývá, že UEFA značně podněcuje kluby, aby investovaly do infrastruktury a sektoru mládeže. Dále neschvaluje bezmezné obchody a dary spřízněných stran. Omezuje neúměrné navyšování základního kapitálu klubu vklady bohatých majitelů.

Je vypočítán rozdíl mezi těmito relevantními výnosy a náklady. Údaje jsou srovnávány s roční účetní uzávěrkou a zásadními účetními záznamy. Výsledkem je výkaz zisků a ztrát. Může být pozitivní (=, >0) – zisk, nadbytek nebo negativní (<0) – ztráta, deficit. Hodnotí se vždy monitorovací období 3 let (T, T-1, T-2). Souhrnný výsledek je suma výsledků tří období. S výjimkou prvního období pro sezonu 2013/2014, kde se vyhodnocuje pouze období končící rokem 2013 a 2012.

Přípustná odchylka nahromaděného deficitu do maximální výše €5 milionů. Avšak i tato akceptovatelná míra může být překročena, ale pouze pokud je zcela pokryta ekvitními příspěvky od spoluvlastníků nebo spřízněných stran:

- a) €45 milionů pro sledované období hodnocené v licenční sezoně 2013/14 a 2014/15;
- b) €30 milionů pro sledované období hodnocené v licenční sezoně 2015/16, 2016/17 a 2017/18;
- c) nižší částka podle rozhodnutí v patřičnou dobu UEFA výkonným výborem pro

sledovaná období hodnocená v následujících letech.

Pokud klub v prvních dvou monitorovacích obdobích, to jest v obdobích hodnocených v sezonách 2013/14 a 2014/15, vykáže ztrátu přesahující přijatelnou odchylku, ale bude mít pozitivní trend v hospodářských výsledcích, postupně realizuje perspektivní plán řešení situace a prokáže, že souhrnná ztráta je dána pouze ročním deficitem účetního období končícího 2012 kvůli kontraktům s hráči uzavřeným před 1.červnem 2010, neplatí to však pro všechny znovu vyjednané prodloužené smlouvy, nebude sankcionován.

Čím více se bude postupně zmenšovat ztráta v poměru k relevantním výnosům, tím příznivěji na to bude pohlíženo. Stejně tak to platí pro zlepšující se vývojový trend ve výsledcích nebo pro vypracovaný projekt budoucího výkazového období T+1 s předpokládaným ziskem. CFCB může od klubu vyžadovat vypracování dlouhodobého business plánu i pro období T+2 a T+3 za účelem lepšího pochopení strategie klubu. Určí se rizikovitost, realizovatelnost záměrů a zhodnotí se schopnost klubu pokračovat v nastavené cestě jako prosperující podnik. CFCB je ochotna tolerovat a činit ústupky v udělování trestů, když klub opravdu dodrží předešle odevzdaný plán.

Jestliže dojde k porušení některých pravidel FFP, je třeba předložit podrobnější informace, které se sestávají z výsledovky zisků a ztrát, výkazů cash flow, účetní rozvahy, vysvětlujících poznámek zahrnujících strategii a politiku, srovnání předchozích a aktuálních rozpočtů i jednotlivých položek v diagramech, finanční revize od managementu a perspektivního plánu. CFCB může rovněž tyto dodatečné informace vyžádat, pokud náklady na zaměstnanecké platy převyšují 70% celkových výnosů nebo pokud čistý dluh přesahuje 100% celkových výnosů. Následně může CFCB vybídnout klub k zaslání bližších dokumentů ohledně zadlužení. CFCB může určit zadluženost klubu změřením rozsahu, v jakém je podnik financován cizím a vlastním kapitálem, též vyhodnotit jeho dlouhodobější solventní schopnosti. Eventuálně může přimět klub k poskytnutí dalších podpůrných dokladů jako smlouvy se sponzory, s bankami o finančních službách, bankovní garanci, zápis ze schůze představenstva klubu, akciový kapitál apod.

Další pravidlo by mělo přimět kluby plnit všechny své platební závazky vůči fotbalovým klubům, zaměstnancům, sociálním a finančním úřadům. Kluby jsou povinny dokládat smluvní plnění a bez prodlev, tzn. že nepřesahují termíny a nezpožďují se v platbách. Podobné pravidlo je již delší dobu aplikováno a uvedeno v licenčním manuálu, ale UEFA ho tímto ještě podporuje. Klub musí prokázat, že do 30.června nemá zpožděné platby, pokud toto pravidlo poruší, musí zaručit, že to splní do 30. září. Například se kluby domluví s hráči na splátkovém kalendáři a ti klubu podepíší prohlášení o bezdlužnosti. Pokud se tak

nestane, musí svůj spor začít řešit přes arbitrážní komisi. V dodatku musí klub uvést všechny soudní procesy, které proběhly. Kluby musí dodržet podmínky smluv, jak je blíže definováno ve stanovách týkajících se ke postavení a transferu hráčů – „FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players”.

Jedno z podstatných pravidel limituje počet hráčů v týmu. Počet je stanoven na 25 doplněný o neomezené množství mladých hráčů do 21 let. Znamená změnu dosavadní politiky klubů, UEFA kluby motivuje soustředit se více na výchovu vlastních hráčů a čerpat ze svých zdrojů. „Association of European Professional Football Leagues” (EPFL) - Asociace evropských profesionálních fotbalových lig na svém shromáždění v Nyonu v roce 2010 zdůraznila podporu FFP a přijala za vlastní právě tohle pravidlo.

2.1.6 KONTROLA A SANKCE „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

Profesionální kluby účastníci se evropských klubových soutěží musí splňovat licenční požadavky definované v manuálu „UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations” - UEFA Licencování klubů a s ním spojených FFP regulí. FFP opatření přesáhla existující kritéria systému licencování klubů, která jsou primárně vytvořena pro kontrolu finanční situace klubů v krátkodobém horizontu. Zatímco FFP opatření zahrnují hodnocení několikaleté analýzy umožňující vytvořit dlouhodobější přehled v rámci širšího kontextu evropského klubového fotbalu.

Licenční předpisy určují práva, povinnosti a odpovědnosti všech stran zahrnutých do UEFA licenčního systému klubů a UEFA monitorovacího procesu klubů, na jehož základě se determinuje splnění FFP cílů. Aby byla žadatelům udělena licence, musí být splněna licenční kritéria rozdělená do pěti kategorií: sportovní, infrastrukturní, personální, administrativní, právní a finanční. Licence je nezbytná pro účast v UEFA klubových soutěžích, národní i mezinárodní úrovni.

Cíle UEFA licenčního systému klubů:

- propagovat a kontinuálně zlepšovat standard všech aspektů fotbalu v Evropě
- rozvíjet srovnávání klubů z hlediska finančních, sportovních, právních, personálních, administrativních a infrastrukturních kritérií
- chránit integritu a hladký průběh UEFA klubových soutěží

- klást důraz na trénink a péči o mladé hráče
- zabezpečit adekvátní úroveň managementu a organizace klubů
- obsazení pozic a funkcí kvalifikovanými zaměstnanci
- upravit jejich infrastrukturu tak, aby poskytovala hráčům, divákům a představitelům médií dobře vybavené a bezpečné zázemí

Každá asociace má svého licenčního manažera, který uděluje licence. Společně s licenční komisí kontroluje kluby a dohlíží na jejich plnění. Žadatel předloží udělovateli licencí všechny nezbytné informace a kompletní dokumenty. Informace musí být schváleny managementem a stvrzeny podpisem zastupitele výkonného výboru klubu.

Všechny částky by měly být uvedeny v eurech podle směnného kurzu platného pro období podání dokumentů, jak je publikováno Evropskou Centrální Bankou. Jestliže by změna směnného kurzu při převodu částek do eur negativně ovlivnila hospodářský výsledek, potom bude tato změna CFCB zohledněna. Dodržují se „International Financial Reporting Standards” (IFRS) – Mezinárodní standardy pro finanční výkaznictví, „International Accounting Standards ” (IAS) – Mezinárodní účetní standardy, „International Standards on Auditing” (ISA) – Mezinárodní standardy pro revizi účtů a „International Standards on Review Engagements” (ISRE) – Mezinárodní standardy posudku dluhů.

Pokud by vznikly nesrovnalosti v překladu UEFA licenčního systému klubů a FFP regulí, oficiální anglická verze je směrodatná. Písemná komunikace mezi UEFA, udělovatelem licence nebo držitelem licence musí být v jednom ze tří oficiálních jazyků, kterými jsou angličtina, francouzština nebo němčina. UEFA si může vyžádat kvalifikovaný překlad dokumentů na vlastní náklady.

Formuláře licenční manažer vyhodnotí, buď potvrdí splnění licenčních kritérií nebo upozorní na nedostatky a porušení pravidel. Klub má navíc za povinnost okamžitě písemně oznámit licenčnímu manažerovi všechny významné změny, události ekonomického významu a odhad jejich finančního dopadu až do konce licenční sezony. V případě, že uchazeč vyhoví všem podmínkám, získává licenci. Rozhodnutí o udělení licence předává licenční manažer administrativě UEFA a úzce spolupracuje s CFCB při monitoringu situace. Garantuje rovné zacházení, diskrétnost, úplnost a platnost dokumentů. UEFA a její orgány si ponechávají právo provést kdykoli přezkoumání, neboli ověřovací audit.

Protože vznikly pochybnosti, aby každá asociace používala systém správným způsobem, vznikl celoevropský nezávislý orgán. Výkonný výbor UEFA odsouhlasil v červnu 2012 „Club Financial Control Body” (CFCB) - Finanční kontrolní orgán klubů. CFCB

nahradil „Club Financial Control Panel” - Panel finanční kontroly klubů, který monitoroval kluby od prvního představení pravidel v květnu 2010. Hlavní změnou je, že CFCB je UEFA orgán pro výkon justice. CFCB je rozdělen na adjudikatorní a vyšetřovací komoru. CFCB se sestává z předsedy a dvou místopředsedů adjudikatorní komory, hlavního vyšetřovatele a nejméně tří dalších členů. Je podporován asistencí administrativy UEFA. Členové CFCB jsou voleni výkonným výborem UEFA na dobu čtyř let. Mohou být znovu zvoleni pro následující období. Nesmí patřit současně do žádného dalšího orgánu, oddělení, výboru nebo administrativy UEFA, asociací, ligy nebo klubu. Členové CFCB odstoupí z případů z jejich vlastní iniciativy nebo na žádost, pokud existují pochybnosti o jejich nezávislosti a nestrannosti.

Hlavní vyšetřovatel ustanovuje skutkovou podstatu a shromažďuje všechny usvědčující materiály jako svědecké výpovědi, dokumenty, záznamy, audio i video nahrávky, důkazy z inspekce na místě nebo expertízy. Případy se zabývá skupina zkušených odborníků. Výsledkem vyšetřování může být upuštění od případu, odkázání případu k soudu nebo přijetí vhodných opatření. Adjudikatorní komora následně jako jakýkoli jiný soudní dvůr nebo tribunál učiní správná a uvědomělá rozhodnutí. Písemné vyrozumění je pro klub finální. Může se pouze odvolat k Mezinárodní sportovní arbitráži CAS.

CFCB je kompetentní uvalit vhodné disciplinární sankce při porušení nebo nedodržení podmínek. Záleží na vážnosti prohřešku. UEFA má reputaci být tvrdá, ale férová. Všechny kluby jsou posuzovány stejným měřítkem. Disciplinární opatření lze kombinovat. Výsledkem může být varování, pokárání, pokuty, odečtení bodů, odepření odměn za účast a postup v UEFA soutěžích, zákaz registrace nových hráčů nebo omezení počtu registrovaných hráčů do UEFA soutěží. V nejhorších případech dokonce může následovat diskvalifikace v postupu až vyloučení klubu z budoucích UEFA evropských klubových soutěží jako jsou „UEFA Champions League” (CL) - Liga mistrů a „UEFA European League” (EL) Evropská liga. CFCB může odebrat i titul nebo ocenění. Žádný klub nestojí o vyloučení z CL a EL. Jedná se o nejprestižnější klubové soutěže na světě. Navíc z nich plynou pro kluby dodatečné vysoké finanční prostředky. Ve finanční zprávě 2011 bylo odhaleno, že UEFA vyplatila dohromady klubům účastnícím se těchto soutěží přes €1 bilion během účetního roku 2011 a přerozdělila dalších €340 milionů z příjmů ze vstupného.

Traverso (2010), stojící v čele UEFA Systému licencování klubů, prohlásil, že předtím než CFCB udělí jakékoliv sankce, pečlivě zváží finanční situaci klubu v celistvosti. Existuje řada polehčujících okolností. CFCB může dokonce brát v úvahu také mimořádné události nebo okolnosti mimo kontrolu klubu, které jsou považovány za případ vyšší moci „vis major”.

Cílem není kluby uvrhnout ještě do větších dluhů, přidělat jim problémy nebo je trestat, ale naopak jim pomoci a zároveň zastavit vyhrocující se vážnou situaci.

2.1.7 PŘEDSTAVENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU EVROPSKÉ UNII

UEFA již dříve navázala užší vztahy s Evropskou unií (EU). Má svůj zastupitelský úřad v Bruselu, v srdci EU, pro denní kooperaci s evropskou institucí.

V roce 2010 byla Komise pro kulturu a vzdělávání Evropského parlamentu seznámena s UEFA FFP konceptem na formálním slyšení v Bruselu. Zareagovala velmi pozitivně na snahu UEFA pustit se do boje s problematikou zadlužení v evropském fotbalovém prostředí. Gaillard (2010), poradce prezidenta UEFA, upozornil na fakt, že FFP koncept byl uveden v chod, jakmile začala být finanční krize velmi vážnou. Byla to snad šťastná shoda okolností, ale ukázala nicméně, že taková opatření byla absolutně nezbytná a přijata ve správný čas. Finanční krize nevyhnutelně zasáhla i fotbalové prostředí. Její negativní efekty stále ještě postupují ekonomickým řetězcem a dopadají i na sektor fotbalu.

V roce 2012 UEFA podepsala společně s Evropskou komisí (EK) dohodu, která by měla předejít tendenci klubů, které by chtěly použít právní systém EU a vznést námitku k právní platnosti FFP regulí například tvrzením, že jsou v rozporu s právním předpisem týkajícím se hospodářské soutěže. To zamezí odvolávání klubů Evropskému soudnímu dvoru. V roce 2009 EU uznala a bere na vědomí unikátní specifika sportu v Lisabonské smlouvě. Podle Almunia (2012), vice-prezidenta EK a komisaře pro soutěže, jsou existující FFP pravidla platná a v souladu s evropskou legislativou. EK je plně podporuje. Pravidla chrání zájmy individuálních hráčů a klubů stejně tak fotbalu v Evropě jako celku. FFP koncept je shodný s „EU State aid policy” – Státní výpomocnou politikou.

2.2 EVROPSKÝ FISKÁLNÍ PAKT

2.2.1 VYSVĚTLENÍ FISKÁLNÍHO PAKTU A JEHO CÍLE

Fotbal je nositelem progresivních myšlenek. V minulosti dokázal předbíhat a ovlivnit vývoj národních i mezinárodních záležitostí a historických událostí. Situace v Evropské Unii je nyní obdobná. EU se inspirovala FFP konceptem a přišla s Evropským fiskálním paktem „European Fiscal Compact” formálně nazývaným Dohoda o stabilitě, koordinaci a kontrole v ekonomické a měnové unii „Treaty on Stability, Coordination and Governance in the Economic and Monetary Union”. Jedná se o smlouvu o rozpočtové zodpovědnosti EU za účelem koordinace hospodářské politiky a dodržováním fiskální disciplíny.

2.2.2 SITUACE V EVROPĚ POSTIŽENÉ KRIZÍ

Americká hypoteční krize postupně přerostla ve světovou finanční krizi v roce 2008. Postihla i Evropskou unii (EU). Viníky světové finanční a hospodářské krize spatřuje Mládek (2013) ve:

1. Stále větší příjmové a majetkové nerovnosti
2. Finančních tržích, které se naprosto urvaly z jakékoliv kontroly
3. Klesající konkurenceschopnosti.

Na to navázala dluhová krize, která se nejvíce projevila u chronicky nedisciplinovaného Řecka, kde byl dlouhodobě porušován Pakt stability a růstu. Jeho audity a ekonomické statistiky byly falšovány. Přebujelý sociální systém byl neúnosně náročný na státní rozpočet, což se projevilo při výpadku příjmů v důsledku hospodářských otřesů. Zhýralá minulost je požírá. K tomu se úzce vztahuje tvrzení Sedláčka (2011), že v poslední dekádě dluhy nevznikly z nedostatku, ale z nadbytku, nadměrnosti a nepřiměřenosti. Zadlužení je způsobeno nezodpovědnou fiskální politikou. Došlo k „bailoutu” neboli „pomoci v nouzi” zemi se skomírající ekonomikou prostřednictvím záchranných balíčků. Poskytnuté úvěry od EU a Mezinárodního měnového fondu ale nepomáhají. Zadlužení vede k dalším státním půjčkám na vyrovnání vládního deficitu. Řecku stále hrozí státní bankrot. Muselo přistoupit k privatizaci státních podniků a ekonomickým škrtům, které vyvolaly řadu společenských nepokojů. Lidé protestují proti vládním úsporným opatřením a reformám mezi které patří zvyšování daní, explicitní snižování mezd, důchodů a jiných sociálních dávek.

Evropští vůdci, ač s plným vědomím hrozných sociálních dopadů, jsou rozhodnutí opatření zintenzivňovat. Potřebují zoufale řešit konkurenceschopnost, kterou lze krátkodobě zajistit pouze vnitřní devalvací. Trápí je i vysoká nezaměstnanost a krachující bankovní systém. Kvůli svému napojení na Řecko se do problémů dostává i Kypr. Zavedení vysokého zdanění vkladů způsobilo „bank run“. Lidé hromadně vybírají své vklady, to může vést k totálnímu bankrotu a bankovní panice, protože banka nikdy nemůže vyplatit všechny vklady. Ekonomický kolaps Řecka se promítl i do oblasti fotbalu. Kluby nemohou zajistit základní chod. Sponzoři a reklamní partneři klubům dluží velké peníze. Situace se zhoršuje i u dalších států jako je Portugalsko, Itálie, Slovinsko, Irsko nebo Španělsko, které se nachází v hospodářském poklesu. I když má Itálie třetí největší ekonomiku eurozóny po Německu a Francii, je paradoxně druhým nejzadluženějším státem po Řecku. Dobře na tom není ani předešle jmenovaná Francie, která se sotva vyhnula oficiálnímu propadu do recese. I Německo zakusilo újmu. Nejvýznamnějším projevem je úbytek německého exportu reflektující se v propadu investic společností do výroben a strojů.

U klubů nejvyšších fotbalových lig napříč Evropou byl zaznamenán ekonomický růst, který potvrzuje relativní odolnost vůči hospodářské recesi. Jedno z klíčových zjištění UEFA vycházejících z finanční zprávy 2010 bylo, že příjmy klubů vzrostly o 6,6%. Následně finanční zpráva 2011 odhalila, že příjmy klubů opět vzrostly o 3%. Dochází k postupnému růstu příjmů ve většině zemí. Menší evropské ligy generují nižší příjmy díky nižší kvalitě, menší populaci a ekonomice. Recese se u nich projevila jen okrajově. Obtíže jsou patrné v příjmech ze vstupného, které se snížily. Ale návštěvnost ligových utkání u předních klubů zůstala stejná v závislosti na kapacitě stadionu. V některých státech se vlivem národního hospodářského poklesu kupovalo méně permanentek. Jedny z příčin jsou vazba na výši platů a míru nezaměstnanosti. Nižší poptávka se odvíjí od poklesu mezd fanoušků. Projev krize byl patrný také v merchandisingu. V období hospodářské nejistoty jsou však nejohroženější příjmy od sponzorů. Firmy omezují své sponzorské aktivity. Problémy tohoto typu se vyskytují především v nižších ligách. Velké kluby si dokázaly najít jiné sponzory nebo způsob, jak mezery v rozpočtu kompenzovat. Jádrem krize ve fotbalovém prostředí však tkví v nadměrném růstu výdajů, který je způsobený zvedajícími se nároky a snahou o dosažení úspěchů. Tím stoupají a kumulují se ztráty. Z klíčových faktů UEFA finančních zpráv byl v roce 2007 vykázán konečný součet ztrát evropských klubů nejvyšších lig €0,6 bilionů, v roce 2009 €1,2 bilionů a v roce 2011 €1,7 bilionů. Přední evropské kluby i přes velké příjmy, patří mezi jedny z nejzadluženějších.

Východisko z dluhové krize spatřuje EU v centralizaci rozpočtu členských zemí. Mezinárodní fiskální diktatura nastolená tak, aby zabránila zhoršení současné krize a v budoucnu ji i odvrátila. Fiskální střídmost je považována za primární prostředek ke snížení obrovského zadlužení států EU. Sedláček (2011) předpokládá, že jednou bude toto období zapsáno do dějin jako „Éra zadlužení“. Rozpočtové problémy jsou jen jedním ze symptomů krize EU, tvrdí ekonom Bureš (2012). Proto vznikají další opatření pro podporu růstu ekonomiky, snižování rozpočtových deficitů a nezaměstnanosti. Pracuje se na plánu „nové stabilní Evropy“, který má kontinent nasměrovat blíž k bankovní, fiskální a politické unii.

2.2.3 ZÁSADNÍ REGULE FISKÁLNÍHO PAKTU

- Pravidlo vyrovnaného rozpočtu
- Pravidlo brzdy dluhu
- Automatický korekční mechanismus
- Zakotvení pravidel do vnitrostátních právních předpisů
- Korekce/regulování odchylek deficitu/dluhu
- Programy hospodářského společenství
- Koordinace vystavení dluhu
- Vztah s Evropským stabilizačním mechanismem (ESM), mezinárodní organizací poskytující finanční asistenci členům eurozóny ve finančních problémech s maximální kapacitou poskytování půjček do €500 bilionů
- Implementace a koordinace politiky zlepšující konkurenceschopnost, podporující zaměstnanost a finanční stabilitu
- Shromáždění za účelem projednávání probíhající politiky řízení.

Ačkoli se jedná o mezinárodní dohodu mimo EU právní rámec, všechny smluvní opatření fungují jako rozšířená verze existujících EU regulí (využívající stejné oznamovací prostředky a organizační struktury již vytvořené v rámci EU) ve 3 oblastech:

- Rozpočtová disciplína (Dohoda o stabilitě a růstu)
- Koordinace ekonomické politiky
- Vláda (kontrola) uvnitř EMU (Ekonomické a monetární unii).

2.2.4 KONTROLA A SANKCE FISKÁLNÍHO PAKTU

Pakt byl navržen 30. ledna 2012 a 2. března 2012 byl podepsán na summitu EU 25 členskými státy EU kromě České republiky a Velké Británie. Účinnosti nabyl 1. ledna 2013. Od států, které smlouvu stvrdily svým podpisem, je požadováno podle ustanovení zákona, aby jejich státní rozpočty byly v rovnováze nebo v přebytku s rezervou. Mezivládní smlouva vymezuje vyrovnaný rozpočet jako rámcový rozpočtový deficit menší než 3,0% hrubého domácího produktu, strukturální deficit menší než 1,0% HDP. Pokud je úroveň zadlužení pod 60%, jinak musí být pod 0,5% HDP. Smlouva také obsahuje „debt-break“ kritéria brzdící dluh, kde je určena míra poměru dluhu ku HDP, kterou stát nesmí přesáhnout. Limit je 60% HDP. Pokud roční vyúčtování nebo rozpočet je shledán, že nevyhovuje kritériím deficitu/dluhu, stát bude muset napravit sporný bod během časového přehledu, v cílené míře považované za nezbytné, jak je stanovené v obecně známých principech vydaných Evropskou komisí. Pro státy, které jsou shledány, že nejsou schopny dodržet limity deficitu/dluhu v době, kdy smlouva nabude účinnosti, v souladu s kritérii budou stále hodnoceny jako by byly dosaženy tak dlouho, dokud bude stát postupně vykazovat zlepšení v takové míře, která bude dostatečná, aby udržela status země se specificky předdeklarovanou regulační cestou směřující k plnění limitů v polovině lhůty časového horizontu.

Zákony států musí zahrnovat takový samosprávný mechanismus, aby se předešlo porušení Fiskálního paktu. Pravidla vedoucí k vyrovnanému rozpočtu by měla být zakotvená v národních ústavách států. Euroskeptický Klaus (2012) na to reagoval, že přechod k fiskální unii je krokem k likvidaci suverenity jednotlivých evropských zemí a zbavuje je odpovědnosti za vlastní státní rozpočty.

Pokud stát nebude plnit závazky vyplývající z Fiskálního paktu, bude nejdříve varován, ale může dojít až k uložení pokuty do výše 0,1% jeho HDP. Případ se bude řešit u Evropského soudního dvora, který má právo uvalit na země sankce.

3 CÍLE A ÚKOLY

3.1 CÍLE PRÁCE

Cílem bakalářské práce je seznámit s „UEFA Financial Fair Play” konceptem, vyhodnotit prozatímní efektivitu simulace jeho zavedení s dopadem na ekonomiku evropských fotbalových klubů, sledovat vývoj přípravy na plné spuštění FFP pravidel se zaměřením na schopnost klubů je plnit a vytvořit návrhy, jak dosáhnout lepších výsledků.

3.2 ÚKOLY PRÁCE

- 1) Uvedení do problematiky UEFA „Financial Fair Play” konceptu
- 2) Odhalení ekonomické situace evropských fotbalových klubů sužujících finanční potíže
- 3) Komparace s Evropským Fiskálním paktem
- 4) Nastínění celkové ekonomické situace v Evropě postižené krizí
- 5) Analyzování efektivity FFP konceptu zhodnocením schopnosti plnění pravidel FFP evropskými fotbalovými kluby během tříletého přípravného období
- 7) Navržení opatření managementům klubů pro plnění FFP regulí
- 8) Presumpce perspektivy situace při dodržování FFP regulí a jejich významu pro budoucnost fotbalu

4 METODY

Pro tuto bakalářskou práci byly jako metody použity review, syntéza, sekundární analýza, komparace a evaluace.

V první části bylo identifikováno téma a byl formulován předmět práce. Prostřednictvím review, kvalitativního přehledu, se shrnuly a utřídily veškeré poznatky. Informace z různých zdrojů se zpracovaly do koherentního celku. Hlavním zdrojem byly dokumenty UEFA, dále potom vědecké výzkumy, odborné články a knihy zabývající se daným tématem. Vzhledem ke své aktuálnosti byl hojně využíván internet. Téměř veškerá uplatněná literatura byla zahraniční. Pomocí syntézy došlo k integraci a zařazení do většího systému. Hledaly se souvislosti, nalézaly vztahy a mechanismus funkcí.

Byla provedena sekundární analýza, opětovný rozbor pro jiný výzkumný záměr již shromážděných dat, které vyplynuly ze třetí, čtvrté a páté klubové licenční srovnávací zprávy z roku 2009, 2010 a 2011. Tyto dokumenty, které vytvořila UEFA, obsahují nejrozsáhlejší a nejkompaktnější sesbíraná data a hodnocení finančního stavu fotbalových klubů v Evropě. Přehledové studie nabízejí podrobné analýzy vysoké kvality aktuální situace. Odhalují, jak si kluby stojí v porovnání s ostatními. Cílem analýz bylo poznat části složitého celku a odhalit jeho struktury. Z analýz byly vytaženy údaje týkající se zavedení FFP konceptu, které byly sekundárně zpracovány. Bylo možné využít jinak nedostupných informací ve velké šíři.

Byla vykonána komparace tří účetních období, kde se porovnávaly výsledky jednotlivých období pomocí tabulek a grafů vyhotovených pro lepší orientaci. Byla použita matematická statistika. Byla interpretována jak vstupní, tak i výchozí data. Byla uskutečněna evaluace, neboli vyhodnocení, jestli bylo dosaženo cíle a došlo k realizaci záměru FFP konceptu. Posléze byla navržena různá řešení pro dosažení lepších výsledků.

Zkoumaný výběr

Předmětem monitorování jsou prvky základního souboru, které se týkají sledovaného problému. Soubor se pohybuje v rozmezí 585-751 evropských fotbalových klubů účastnících se nejvyšších soutěží s potřebou obdržet licenci, 220-231 klubů kvalifikovaných do UEFA evropských klubových soutěží „Champions League“ (CL) a „Europa League“ (EL), 77-79 klubů postupujících do základní skupiny CL a EL, 107 klubů z pěti nejlepších evropských lig anglické Premier League, německé Bundesligy, francouzské Ligue 1, španělské La Ligy a italské Serie A. V každé lize je dvacet klubů, kromě německé, kde je jich o dva méně. Tři kluby sestupují a tři postupují, opět s výjimkou německé ligy, kde jen dva.

Rozmezí počtu klubů je způsobeno tím, že jsou vyloučeny ty, které poskytly jen roční data. Jedná se především o nově postupující kluby, které čerstvě spadají pod tuto kontrolu. Dohromady se kvalifikuje 237 klubů. 80 z nich postupuje do základních skupin. Vzhledem k tomu, že se počty liší, je použito procentuální vyjádření. Při posuzování výsledků je potřeba se řídit právě jím.

Prvotně byly hodnoceny pouze dva roky. Ve zprávě 2009 je uvedeno hodnocení účetních období 2008 a 2009 pro sezonu 2010/11. Zatímco posléze byly hodnoceny tři roky, tak jak tomu bude i nadále s výjimkou prvního hodnocení s aplikací případných sankcí účetních období 2011 a 2012 pro sezonu 2013/14. Ve zprávě 2010 je uvedeno hodnocení účetních období 2008, 2009 a 2010 pro sezonu 2011/12. Ve zprávě 2011 je uvedeno hodnocení účetních období 2009, 2010 a 2011 pro sezonu 2012/13.

Sběr dat

Kluby poskytly UEFA výsledovku zisků a ztrát, účetní rozvahu a výkazy cash flow. Dokumenty a formuláře zaslaly prostřednictvím licenčního manažera dané asociace administrativě UEFA na zpracování při žádosti o udělení licence. Systém získávání informací a způsob výpočtu hodnot se řídil dle stanov UEFA Licencování klubů a FFP regulí nové edice z roku 2012. Systém monitorování splňuje všechna kritéria kvality. Je dokonale objektivní, vysoce reliabilní a validní. UEFA data zpracovala do třetí, čtvrté a páté klubové licenční srovnávací zprávy z roku 2009, 2010 a 2011. Ty se staly zdrojem informací pro zpracování sekundární analýzy.

5 VÝSLEDKY

5.1 INTERPRETACE DAT FINANČNÍ ANALÝZY

Relevantní výnosy zahrnují výnosy ze vstupného, vysílacích práv, sponzorství, reklamy, komerčních a provozních aktivit, z prodeje hráčské registrace (z transferu, hostování, tréninkové kompenzace, solidárních příspěvků apod.), z prodeje hmotných fixních aktiv (dlouhodobého majetku jako nemovitostí, pozemků nebo zařízení apod.) a finanční výnosy (růst hodnoty a prodej cenných papírů na akciových trzích apod.). Nezahrnuje nepeněžní položky, jakékoli výnosy z transakce se spřízněnou stranou přesahující tržní hodnotu (například prodej sponzorských práv na název stadionu nebo za neobjektivní částku, neúměrné finanční dary apod.) nebo výnosy z činností nevztahujících se k fotbalu nebo operací nesouvisejících s klubem.

Relevantní náklady představují odbytové náklady (zásobování, obchodování, léky a lékařské zařízení, sportovní vybavení, oblečení apod.), zaměstnanecké náklady (platy, bonusy, prémie, poplatky, sdílení zisků, lékařská péče, ubytování, auta, zboží, služby apod.), provozní náklady, amortizace nebo náklady na zisk hráčské registrace, finanční náklady (splácení úvěrů, platba úroků, různých poplatků apod.) a dividenda. Jsou sníženy o náklady na rozvoj mládeže, na rozvoj klubu, odpisování a finanční náklady na hmotná fixní aktiva/dlouhodobý majetek (výstavbu nebo rekonstrukci nemovitostí jako je stadion nebo tréninkový areál plus jejich modernizaci, nákup vybavení apod.), amortizaci nehmotných fixních aktiv (jiných než hráčské registrace), daňové poplatky, nepeněžní položky, náklady z činností nevztahujících se k fotbalu nebo operací nesouvisejících s klubem. Jsou navýšeny, pokud jsou zde jakékoli výdaje z transakce se spřízněnou stranou uskutečněné pod tržní hodnotou. Dodatečné informace jsou uvedeny v kapitole popisující pravidla FFP.

Rizikové indikátory signalizují známky porušení pravidel FFP. Indikátor 1 „Chod podniku“ je nesplněn, pokud auditor podá negativní zprávu ohledně ročních účetních uzávěrek a/nebo prozatímního finančního stavu. Jedná se o kvalifikovaný posudek týkající se chodu podniku/klubu.

Podle Novotný (2011) jsou profesionální kluby brány jako podniky. V mnoha ohledech se podobají firmám v tradičním pojetí. Pro vysvětlení jejich chování a fungování lze, při respektování a zohlednění některých specifíků, využít ekonomické modely.

Indikátor 2 „Záporná hodnota majetku” je porušen, pokud roční účetní uzávěrky odhalují zhoršující se poměr pasiv vůči aktivům. Vzniká tak záporný vlastní kapitál. Cizí zdroje začínají mít převahu nad celkovou tržní hodnotou majetku.

Indikátor 3 „Hospodářský výsledek - ztráta” je nedodržen, pokud klub oznámí deficit v obou nebo jednom z předešlých účetních období T-1 a T-2.

Indikátor 4 „Opožděné platby” je nevyhověn, pokud má klub opoždění v plnění svých závazků vůči klubům, zaměstnancům nebo úřadům ve sjednaných lhůtách splatnosti k 30.červnu.

Dalšími ukazateli jsou poměry, kdy výdaje na zaměstnanecké mzdy převyšují 70% celkových výnosů a/nebo zadlužení přesahuje 100% celkových výnosů.

5.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Výsledky jsou zpracovány ve dvou etapách. První se vztahuje ke klíčovému pravidlu FFP „Bodu zvratu“. Hodnotí se změna hospodářských výsledků evropských fotbalových klubů. Posuzuje se schopnost klubů plnit pravidla FFP. Druhá se zaměřuje na porušení jednotlivých rizikových indikátorů FFP. Sleduje se účinnost vlivu FFP regulace na vývoj finanční situace klubů během tříletého přípravného období.

Tabulka 1. Plnění klíčového pravidla FFP evropskými kluby

| Vybraný vzorek klubů | FZ | Celkový počet hodnocených klubů | Hospodářský výsledek | | | | | |
|--|-----------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|------|----------------|-----------------|----------------|
| | | | RV a RN <€5mil | RV a/nebo RN >€5mil | Zisk | Ztráta €0-5mil | Ztráta €5-45mil | Ztráta >€45mil |
| | | | Vyloučený (zproštěný) | V rámci | | | | |
| Všechny kluby nejvyšší soutěže/ligy | 09 | 751 | 426 | 325 | 195 | 75 | 47 | 8 |
| | | 100% | 57% | 43% | 26% | 10% | 6% | 1% |
| | 10 | 650 | 344 | 306 | 179 | 60 | 54 | 13 |
| | | 100% | 53% | 47% | 28% | 9% | 8% | 2% |
| | 11 | 654 | 335 | 319 | 170 | 64 | 65 | 20 |
| | | 100% | 51% | 49% | 26% | 10% | 10% | 3% |
| Kluby kvalifikované do CL/EL | 09 | 231 | 107 | 124 | 71 | 24 | 22 | 7 |
| | | 100% | 46% | 54% | 31% | 10% | 10% | 3% |
| | 10 | 225 | 95 | 130 | 77 | 18 | 29 | 6 |
| | | 100% | 42% | 58% | 34% | 8% | 13% | 3% |
| | 11 | 220 | 90 | 130 | 68 | 16 | 32 | 14 |
| | | 100% | 41% | 59% | 31% | 7% | 15% | 6% |
| Kluby kvalifikované do základních skupin CL/EL | 09 | 78 | 2 | 76 | 42 | 14 | 15 | 5 |
| | | 100% | 3% | 97% | 54% | 18% | 19% | 6% |
| | 10 | 79 | 2 | 77 | 44 | 9 | 19 | 5 |
| | | 100% | 3% | 97% | 56% | 11% | 24% | 6% |
| | 11 | 77 | 2 | 75 | 42 | 5 | 15 | 13 |
| | | 100% | 3% | 97% | 55% | 6% | 19% | 17% |
| Top ligové kluby (ENG, ESP, FRA, GER, ITA) | 09 | 107 | 0 | 107 | 77 | 6 | 18 | 6 |
| | | 100% | 0% | 100% | 73% | 5% | 17% | 5% |

| | |
|------------------------------------|---|
| <i>Vysvětlivky (Tabulka 1): FZ</i> | - finanční zpráva (2009, 2010, 2011) |
| <i>RV</i> | - relevantní výnosy |
| <i>RN</i> | - relevantní náklady |
| <i>Ztráta €0-5mil</i> | - v mezích přípustné odchylky |
| <i>Ztráta €5-45mil</i> | - vyžaduje pokrýt ztrátu finančním příspěvkem od majitelů nebo rekapitalizaci |
| <i>Ztráta >€45mil</i> | - FFP pravidlo nesplněno |
| <i>CL</i> | - „UEFA Champions League” - Liga mistrů |
| <i>EL</i> | - „UEFA Europa League” - Evropská liga |
| <i>Top ligové kluby</i> | - z „Big Five” pěti nejlepších evropských lig: |
| <i>ENG</i> | - Anglie „Premier League” |
| <i>ESP</i> | - Španělsko „La Liga” |
| <i>FRA</i> | - Francie „Ligue 1” |
| <i>GER</i> | - Německo „Bundesliga” |
| <i>ITA</i> | - Itálie „Serie A” |

Tabulka 2. Porušení jednotlivých indikátorů FFP pravidel evropskými kluby

| Vybraný vzorek klubů | FZ | Celkový počet hodnoc. klubů | Porušení ukazatelů FFP pravidel | | | | | | |
|--|-----------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | I 1 | I 2 | I 3 | I 4 | Minimálně jeden I porušen | P 1 | P 2 |
| Všechny kluby nejvyšší soutěže/ligy | 09 | 751 100% | 75 10% | 196 26% | 365 49% | - | 432 57% | 249 33% | 113 15% |
| | 10 | 585 100% | 62 11% | 149 25% | 181 31% | - | 296 51% | 230 39% | 92 16% |
| | 11 | 654 100% | 90 14% | 135 21% | 190 29% | - | 407 62% | 223 34% | 92 14% |
| Kluby kvalifikované do CL/EL | 09 | 231 100% | 24 10% | 70 30% | 120 52% | - | 139 60% | 83 36% | 53 23% |
| | 10 | 225 100% | 23 10% | 56 25% | 85 38% | 31 13% | 125 56% | 82 36% | 47 21% |
| | 11 | 220 100% | 33 15% | 49 22% | 83 38% | 67 30% | 139 63% | 77 35% | 51 23% |
| Kluby kvalifikované do základních skupin CL/EL | 09 | 78 100% | 6 8% | 19 24% | 44 56% | - | 46 59% | 27 35% | 19 24% |
| | 10 | 79 100% | 8 10% | 22 28% | 51 65% | 11 14% | 56 71% | 31 39% | 19 24% |
| | 11 | 77 100% | 13 17% | 13 17% | 46 60% | 16 21% | 55 71% | 24 31% | 18 23% |
| TOP ligové kluby (ENG, ESP, FRA, GER, ITA) | 09 | 107 100% | 14 13% | 18 17% | 40 37% | - | 46 43% | 43 40% | 15 14% |

| | |
|------------------------------------|--|
| <i>Vysvětlivky (Tabulka 2): FZ</i> | - finanční zpráva (2009, 2010, 2011) |
| <i>I 1</i> | - indikátor 1: Chod podniku |
| <i>I 2</i> | - indikátor 2: Záporná hodnota majetku |
| <i>I 3</i> | - indikátor 3: Hospodářský výsledek - ztráta |
| <i>I 4</i> | - indikátor 4: Opožděné platby |
| <i>P 1</i> | - poměr 1: platy >70% celkových výnosů |
| <i>P 2</i> | - poměr 2: zadlužení >100% celkových výnosů |
| <i>CL</i> | - „UEFA Champions League” - Liga mistrů |
| <i>EL</i> | - „UEFA Europa League” - Evropská liga |
| <i>Top ligové kluby</i> | - z „Big Five” pěti nejlepších evropských lig: |
| <i>ENG</i> | - Anglie „Premier League” |
| <i>ESP</i> | - Španělsko „La Liga” |
| <i>FRA</i> | - Francie „Ligue 1” |
| <i>GER</i> | - Německo „Bundesliga” |
| <i>ITA</i> | - Itálie „Serie A” |

5.3 VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY – PROZATÍMNÍHO EFEKTU SIMULACE ZAVEDENÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY” KONCEPTU

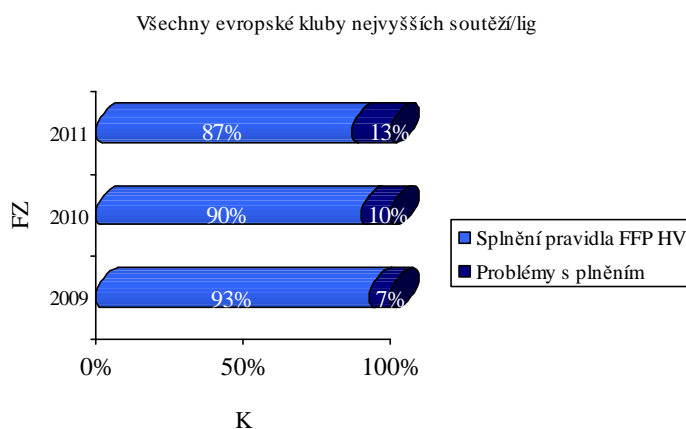
Údaje z první tabulky (Tabulka 1) odhalují finanční situaci klubů, konkrétně jejich hospodářský výsledek, jestli byly ve ztrátě nebo v zisku, v jaké míře a jaké jsou tendence.

Zvyšuje se celková suma výnosů a nákladů klubů. Klesá procento klubů, jejichž suma spadá pod hranici €5 milionů. Do základní skupiny CL a EL se kvalifikují bohatší kluby. Pouze 3% z nich tuto hranici nepřekročí. Žádný klub z pěti fotbalových velmocí nemá tak nízké hodnoty výnosů a nákladů.

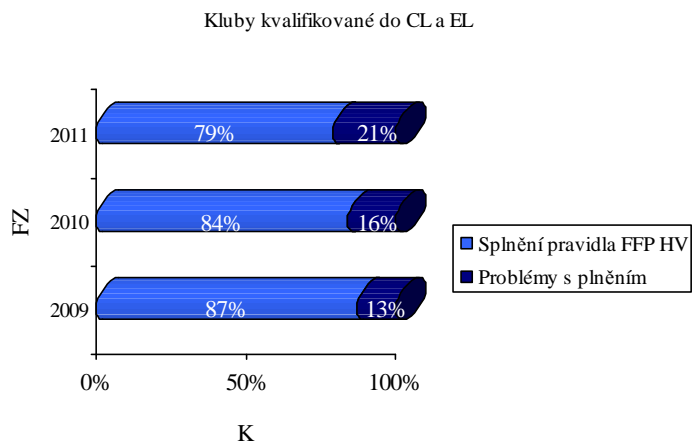
Množství klubů v zisku je relativně stabilní. Čím jsou úspěšnější, tím větší procento je z nich v zisku. Převážná většina klubů z anglické, italské, francouzské, španělské a německé ligy se nachází v zisku.

Klubů ve ztrátě do €5milionů mírně ubývá. Ale klubů se ztrátou nad €5 milionů, dokonce i nad €45 milionů přibývá. Zhoršující se výsledky mohou být důsledkem akumulace dluhů. S úspěšností stoupá ztrátovost. V posledním hodnocení z roku 2011 se zvýšil počet klubů se ztrátou nad €45milionů téměř trojnásobně.

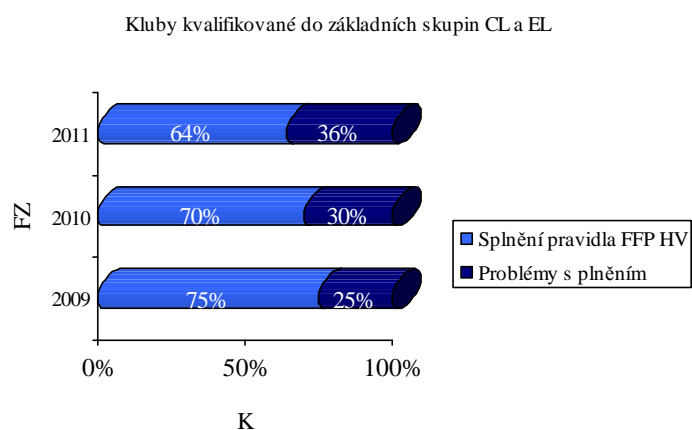
Následující grafy (Obrázek 1, 2 a 3) znázorňují výsledky vytvořené na základě dat z předešle uvedené tabulky (Tabulka 1). Poskytují zjednodušený a zpřehledněný pohled na řešený problém. Z grafů (Obrázek 1, 2 a 3) jednoznačně vyplývá, že výsledky se postupně mírně zhoršují. Je zaznamenán negativní trend. Problémy s plněním klíčového pravidla FFP týkajícího se hospodářského výsledku má čím dál větší poměr klubů. Narůstá počet klubů, které jsou ve ztrátě přesahující mez €5 milionů. Čím lepší kluby, tím vyšší procento má problém s plněním.



Obrázek 1. Plnění klíčového pravidla FFP evropskými kluby nejvyšších soutěží/lig



Obrázek 2. Plnění klíčového pravidla FFP kluby kvalifikovanými do CL a EL



Obrázek 3. Plnění klíčového pravidla FFP kluby kvalifikovanými do základních skupin CL a EL

- Vysvětlivky (Obrázek 1, 2 a 3):
- FZ* - finanční zpráva (2009, 2010, 2011)
 - K* - kluby (%)
 - HV* - hospodářský výsledek (ztráta nebo zisk)
 - CL* - „UEFA Champions League” - Liga mistrů
 - EL* - „UEFA Europa League” - Evropská liga
 - Splnění pravidla FFP HV* - HV zisk nebo ztráta \leq €5mil
 - Problémy s plněním* - HV ztráta $>$ €5mil

Výsledky vyplývající z druhé tabulky (Tabulka 2) nabízí přehled překročení rizikových ukazatelů evropskými kluby. Indikátory poukazují na kluby se zvýšeným rizikem porušení pravidel FFP. Nejvíce kluby porušují indikátor 3 (I3). To znamená, že byly ve ztrátě v předchozích letech. Čím lepší kluby, tím frekventovaněji ho překračují. V největší míře je znatelný u klubů postupujících do základních skupin CL a EL. Následuje ho indikátor 2 (I2), který značí převahu cizích zdrojů nad celkovou tržní hodnotou majetku klubu. Nejnižší četnost měl indikátor 1 (I1), který reflektuje kvalifikované posudky o finančním stavu od auditorů. Indikátor 4 (I4) nelze posoudit pro neúplné informace, neboť opožděné plnění závazků bylo monitorováno až od června 2011 u klubů účastnících se CL a EL. I1 má vzestupnou tendenci. Na rozdíl od I2 a I3, u kterých se projevila sestupná tendence. Nedochozí k velkým výkyvům. Minimálně jeden indikátor, který by nasvědčoval neschopnosti plnění, porušila mírně nadpoloviční většina evropských klubů. Celkově kluby nejvyšší anglické, francouzské, italské, španělské a německé ligy méně překračují všechny rizikové ukazatele.

Průměrně u 35% evropských klubů nejvyšších lig výdaje na mzdy přesahují 70% celkových výnosů. V průběhu tří let počet mírně kolísá, byl zaznamenán výkyv ve zprávě z roku 2010, kde došlo k nárůstu. Poměr 1 je kritický zejména pro kluby top pěti evropských lig, trpí jím vyšší procento. Mzdy tvoří velmi významnou položku v účetnictví klubů. Průměrně u 15% evropských klubů nejvyšších lig překročí zadlužení 100% celkových výnosů klubu. Poměr 2 je znatelnější u klubů kvalifikovaných do CL a EL. Některé kluby stojí na hraně únosnosti míry zadlužení.

Monitoring finanční situace ve vztahu k FFP konceptu poukázal na skutečnost, že by mohla mít spousta klubů v budoucnu problémy s plněním FFP pravidel, pokud nepřijmou určitá opatření. Prozatímní efektivita FFP regulace ve výsledcích není tolik znatelná.

Tabulka 3. Sumární přehledová tabulka efektivity FFP regulace

| | Změna | Efektivita FFP regulace | Poznámky |
|--|-------------------------|-------------------------|--|
| Příjmy klubů | nárůst | + | UEFA chce podnítit kluby, aby operovaly na základě svých příjmů a snažily se vygenerovat co nejvyšší vlastní prostředky. Redukovaly ztráty zvýšením příjmů. UEFA podporuje rozvoj klubů. |
| Počet klubů v zisku | stabilní | + | UEFA podněcuje kluby k prosperitě. |
| Počet klubů ve ztrátě <€ 5mil | pokles | + | UEFA chce, aby kluby postupně snížily své ztráty, uvážlivě vynakládaly své prostředky, zavedly více racionality a disciplíny do svých financí, vytvořily dlouhodobý plán a strategii řešení situace. Pro tuto změnu je potřeba delší časový horizont. Nárůst je způsobený akumulací ztrát. |
| Počet klubů ve ztrátě >€ 5mil | nárůst | - | |
| Počet klubů ve ztrátě >€ 45mil | nárůst | - | |
| Počet klubů s opožděnými platbami závazků | nárůst | - | UEFA chce, aby kluby vyrovnávaly své finanční závazky vůči zaměstnancům, úřadům a jiným klubům přesně a včas. |
| Objem a prodlevy nesplacených závazků | výrazný pokles | + | UEFA považuje za největší úspěch dosavadního zavedení FFP pravidel. |
| Počet klubů se zápornou hodnotou majetku (převaha cizích zdrojů) | pokles | + | UEFA chce chránit dlouhodobou životnost klubů. |
| Počet klubů se zadlužením >100% výnosů | stabilní | + | UEFA chce, aby kluby snížily své zadlužení. |
| Počet klubů s platy >70% výnosů | stabilní - mírný pokles | + | UEFA chce snížit tlak na platy a transferové poplatky, zabránit vzniku inflačního efektu, omezit růst platů a ztlumit transferový trh, protože v současné době tvoří největší podíl výdajů klubů mzdy a transferové poplatky. |
| Platy | nárůst | - | |
| Transferová aktivita | mírný pokles | + | |
| Uvědomění a řešení | nárůst | + | Za nejdůležitější UEFA považuje, že si managementy klubů uvědomily závažnost situace. UEFA chce, aby postupně řešily své finanční potíže. |
| Vývojový trend | usměrnění | + | Po prudké akceleraci nastává usměrnění, i když stále negativní trend pokračuje. |

6 DISKUZE

6.1 ROZBOR VÝSLEDKŮ A SOUVISLOSTÍ

Výsledky vyplývající z analýz nemohou být považovány za definitivní. Jsou orientační, protože jde o provizorní simulaci. Důvodem je i krátká perioda. Každá adaptace na jiný režim vyžaduje čas. Evropské kluby stojí na počátku dlouhé, ale nezbytné cesty. Původně byly finanční záležitosti ponechané na volném uvážení klubů, protože finanční problémy některých klubů, dokonce i prestižních, vyeskalovaly do obřích rozměrů, jsou nyní pod dohledem UEFA. Regule nutí kluby, aby se jimi zabývaly. Kluby musí počítat s každou délkou kontraktu hráče a obchodního cyklu. Postupná amortizace bude mít dlouhodobější dopad na výsledky během následujících let. Rovněž umořování dluhů a splácení úroků bankám. Spousta klubů s tím již kalkuluje. Soustředí se na dodržení FFP pravidel do budoucna. Předpokládá se, že až po úplném zavedení pravidel i s případnými sankcemi přijdou významnější změny. Obrat k lepšímu se očekává v horizontu několika následujících let.

Výsledky jsou ovlivněny i mnoha dalšími faktory, které je třeba zohlednit. Nejdříve byly hodnoceny pouze dva roky, zatímco posléze byly hodnoceny tři roky, proto mohly výsledky ve zprávě z roku 2009 vyznít lépe. Dále se musí vzít v úvahu rozdíl v časovém rámci, protože později se hodnotila jiná období. Počty klubů se liší, protože jsou vyloučeny ty, které poskytly jen roční data. Jedná se především o nově postupující kluby, které čerstvě spadají pod tuto kontrolu. Záleží také na klubech, které se zrovna kvalifikovaly do CL a EL. Pokud se jedná o jiné než předchozí rok, je logické, že jejich finanční situace může být úplně jiná.

Porušení různých ukazatelů nebo přesažení tolerované ztráty kluby, nemusí hned znamenat nesplnění FFP pravidel. Existuje řada polehčujících okolností, výjimek a různých podmínek, které jsou dány v jednotlivých člancích a dodatcích.

Perry a Leach (2011) upozorňují na rozdíl mezi výnosy a relevantními výnosy (RV), stejně tak mezi náklady a relevantními náklady (RN). Při jejich porovnání vychází RV a RN lépe. Pro 235 klubů účastnících se CL a EL v sezoně 2012/2013 činily celkově příjmy €7800 milionů, zatímco relevantní příjmy dávaly sumu €8700 milionů. RV byly navýšené o transferové příjmy, finanční příjmy a dary majitelů. Relevantní náklady jsou nižší než náklady. Odečetly se investice do sektoru mládeže a infrastruktury. Díky tomu se zlepšil i hospodářský výsledek. Průměrné čisté ztráty byly €1176 milionů, zatímco deficit vypočítaný

z relativních výnosů a nákladů činil €480 milionů. Z toho vyplývá, že jsou vykázány lepší výsledky.

Zajímavé je zjištění, že ačkoli se z analýz vyvodilo, že počet klubů s opožděným plněním svých závazků vzrostl téměř dvojnásobně, jejich objem se úspěšně snižuje. Podle Perry a Leach (2011) představení rozšířených kritérií v rámci pravidel FFP souvisejících s opožděnými platbami (indikátor 4) mělo značný vliv na jejich pokles. První hodnocení v červnu 2011 ukázalo sumu €57,1 milionů peněžních závazků evropských klubů. O rok později v červnu 2012 došlo ke snížení o 47% na €30 milionů. A v září 2012 k opětovnému snížení na €18,3 milionů. Za rok a půl poklesla suma až o 68%.

6.2 NÁVRH DOSAŽENÍ LEPŠÍCH VÝSLEDKŮ PŘI PLNĚNÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY“ REGULÍ PRO MANAGEMENTY KLUBŮ

Kluby by měly začít řešit svou finanční situaci. Podle Veber (2009) se při finančním řízení fungování a změny realizují prostřednictvím ekonomických veličin jako jsou náklady, výnosy, cash flow, zisk a ztráta apod. Nástrojem řízení jsou finanční plány či rozpočty, motivační nástroje vázané na dosažený hospodářský výsledek a zpětná vazba v podobě controllingu. Jednou z cest, jak snížit ztráty, je zavedení úsporného režimu. Uvážlivé vynakládání prostředků, redukce nadbytečných nákladů a hledání jiných možných variant by mělo vést k dosažení lepších výsledků. Na druhou stranu by ale takové jednání mohlo kluby brzdit v rozvoji. Podle Veber (2009) má tlak na hospodárnost své meze. Snižovat náklady nelze do nekonečna, zatímco možnost zvyšování výkonů je neomezená. Cílem by tudíž nemělo být pouze peníze ušetřit, ale především vydělat. FFP regule se právě snaží kluby podněcovat, aby vygenerovaly co nejvyšší vlastní finanční prostředky.

V některých případech dokonce UEFA požaduje, aby kluby předložily zvolenou strategii a plán řešení finančních potíží. Při vytváření plánu musí brát kluby na vědomí práci s rizikem, posoudit jeho přijatelnost a snažit se ji omezit. Skutečně dosažené výsledky se totiž mohou odchylovat od předpokládaných. Obzvlášť to platí v oblasti sportu, ve fotbale. Pokud například kluby počítají, že se kvalifikují do CL nebo EL a získají finanční prostředky od UEFA, ale nedosáhnou toho, pak musí mít zajištění ve formě rezerv nebo jiných alternativ.

Podle Infantino (in O'Neill, 2013) účinek FFP regulí se projevil v první řadě změnou myšlení majitelů a výkonných ředitelů CEO, dokonce i v myšlích trenérů a hráčů je povědomí o FFP regulích. Všichni by si měli uvědomit, že je potřeba hospodařit s financemi v klubech

správným způsobem, vyvarovat se přemrštěných ambicí majitelů klubů nebo nároků trenérů na výběr hráčů. Vztah majitelé – manažeři – trenéři by měl fungovat. Představy trenéra by měly vzájemně korespondovat s koncepcí klubu. Když klubové generality řeší s trenérem nákup nových posil, měly by zvážit, jestli jim to ekonomická situace dovoluje a klub disponuje dostatečnými finančními prostředky. Rozhodnutí o investicích do nákupu bude záviset i na prodeji. Klub by se měl zbavit drahých okrajových hráčů. Dále je třeba posoudit, jestli se jedná o vhodný typ hráče zapadajícího do současného týmu a jestli existují i jiné možnosti.

Management klubu by měl zvážit podmínky každého kontraktu. Hlavními aspekty smluv jsou: cena za přestup, výše platu a délka smlouvy. FFP regule usilují, aby se tyto aspekty neúměrně nezvyšovaly a zamezilo se vzniku inflačního efektu. Nejdříve by se podle předchozích transakcí a kritérií měla odhadnout odpovídající cena hráče. K doladění optimální přestupové ceny by pak mělo dojít při jednání. Mezi hlavní kritéria patří kromě charakteristiky hráče, výkony ve hře i tržní podmínky. Pokud má o hráče zájem více klubů, měl by se brát ohled na konkurenceschopnost tržních rivalů. Cena může vystoupat právě zájmem z více stran. Kluby by měly zvážit i marketingovou hodnotu hráče, která se využívá k pozdější propagaci klubu a merchandisingu. Existují různé formy klauzulí a dohod mezi kluby pro případný další zisk. Mohou se například dohodnout, že klub získá procenta z případného hráčova dalšího prodeje nebo podle jeho výkonů.

Kluby účtují transferové poplatky pomocí odpisů, protože hráči jsou bráni jako aktiva klubu. Namísto uvedení kompletní částky do nákladů v jednom roce, kdy proběhla koupě, se celková částka vydělí roky trvání smlouvy a tato částka je odpisována rovnoměrně v délce kontraktu prostřednictvím amortizace. Klub by mohl tyto výdaje zredukovat pouze prodejem hráče nebo prodloužením jeho kontraktu. Snahou klubů by kromě toho mělo být snížení poplatků placených agentům zastupujícím hráče. FFP regule dovolují klubům vyloučit z kalkulace platy hráčů se smlouvou uzavřenou před červnem 2010.

Dále by měl management nastavit plat fixní a variabilní. Optimální variantou je nižší základní plat s vyššími bonusy. Variabilní částka by měla být stanovena na základě vypracovaného logického systému podle tabulky finančních odměn. Zpravidla se odvíjí od výsledků, odehraných zápasů a dosažených úspěchů. Navíc přináší sekundární efekt v podobě motivace hráčů. Profesionální hráči by měli uzavřít úrazové pojištění, protože v případě zranění přicházejí o prémie, které tvoří podstatnou část platu, nebo by to měly být kluby, které by měly vynaložit své prostředky ke sjednání individuálních pojistných smluv. Obecně platí, že vysoké příjmy podléhají vyšším daním. Daňové sazby a sociální zabezpečení se ale

v jednotlivých zemích liší. Každý účet musí být revidovaný dle národní účetní evidence. Hráčské smlouvy by měly být sjednané za dohodnutých podmínek čistého základu, aby byla čistá mzda na stejné úrovni jako v jiných státech. To se potom odráží v hrubých nákladech na plat. Protože mzdy neustále nepřiměřeně rostou, ze strany některých klubů vyvstal zájem o zavedení platového stropu.

Kluby by měly všechny své závazky hradit včas a přesně. UEFA je v tomto nekompromisní, pomocí FFP regulí se snaží chránit práva zaměstnanců, úřadů i jiných klubů.

Změny trenéra ve většině případů znamenají změny celého realizačního týmu i některých hráčů. To je pro klub velmi nákladné. Pokud trenérovi dobíhá smlouva, klub tak buď platí dva zároveň, a nebo se domluví na vysokém odstupném. UEFA analýza z finanční zprávy 2010 ukázala, že průměrná doba setrvání hlavních trenérů u prvních týmů profesionálních evropských klubů je 17 měsíců. Z hlediska úspor se předpokládá jistá stabilizace funkčních období trenérů. Vyjma klubů, které potřebují výsledky za každou cenu, ty rozhodují o propuštění trenéra radikálně.

Postupně by se měly měnit klubové priority. Protože FFP regule dovolují neomezené investice na rozvoj mládeže a jakékoli množství mladých hráčů do 21let v prvním týmu, čím dál tím víc by měla být upřednostňována výchova vlastních hráčů. Vytvořená síť skautů a pozorovatelů po celém světě by měla objevovat a získávat talenty, které by si klub posléze měl vychovat a vytrénovat podle své filozofie. Představuje to nižší náklady než platit za hotové hráče. Eventuálním prodejem těchto hráčů by mohl klub vygenerovat příjmy, které podpoří další růst klubu.

UEFA povzbuzuje kluby v budování tréninkových center a vybavení, které zlepšují podmínky pro kvalitní trénování. Kluby by měly rovněž zvýšit standard v péči o mladé hráče a rozvíjet akademie. Z hlediska FFP regulí je k tomu pozitivně přihlíženo a jsou tolerovány veškeré výdaje do těchto dlouhodobých investic.

Kromě výchovy hráčů ve vlastní akademii se určité kluby rozhodly vytvořit sérii tréninkových center na různých kontinentech. Založily fotbalové školy ve Spojených Arabských Emirátech, Jižní Americe, Africe a Asii. Profesionální trenéři tam trénují děti ve věku 5-18let. Ti nejlepší pak mají šanci dostat se do hlavní akademie klubu v Evropě a v budoucnu se propracovat do prvního týmu. Klub tak expanduje značku, buduje si klubovou příslušnost a navíc si vychovává mladé potenciální hráče vybrané z celého světa. Fotbal je globálním businessem. Týmy jsou čím dál více multikulturní.

Cílem mnoha elitních evropských klubů by mělo být celosvětové působení, stát se globální obchodní značkou a klubem fungujícím jako velká nadnárodní společnost. Vstup na

asijský a americký trh znamená zdroj nových rostoucích příjmů. Podle Soriana (2010) je pro mezinárodní expanzi v současné době nejatraktivnější Japonsko, kde je velký zájem o fotbal, kupní síla obyvatel je vysoká a úroveň lokálních klubů je nižší. Očekává, že by se později mohla stát hlavním fotbalovým trhem Čína.

6.3 PERSPEKTIVA SITUACE PŘI DODRŽOVÁNÍ „UEFA FINANCIAL FAIR PLAY“ REGULÍ, VÝZNAM PRO BUDOUCNOST FOTBALU

Evropský klubový fotbal stojí na startovní čáře před velkou výzvou. Kluby budou zápasit nejen na hřišti mezi sebou, ale i se svými vlastními finančními omezeními. Nebudou smět utratit víc, než sami vydělají. Budou muset operovat na základě svých příjmů. Aplikace regulačního systému finanční kontroly FFP bude nutit kluby mít své náklady v rámci svých dlouhodobě udržitelných limitů. Podmínky budou platit pro všechny stejně. UEFA se bude snažit zamezit dalším klubům spadnout do ztrát a přimět k řešení kluby, které již ve ztrátě jsou. Jejich managementy budou muset pečlivě zvážit každé své rozhodnutí. Při plnění FFP pravidel se v budoucnu předpokládá útlum transferového trhu, omezení růstu úrovně platů a inflace, redukce ztrát a zadlužení, solventnost, včas uhrazené závazky, zvýšení příjmů především z oblasti marketingu, rozvoj akademií, využívání vlastních hráčů, budování lepších tréninkových zázemí a stadionů.

Podle Infantino (2011), generálního sekretáře UEFA, kluby, které se budou řídit pravidly FFP, později ocení nastavení únosného a trvalého business modelu. Jedna z odměn pak bude fotbal generující příjmy. Zdravější systém bude více atraktivní pro nové investory, diváky a především bude přínosem pro samotný fotbal. Dodržování FFP konceptu je nezbytné v zájmu hry a jejího budoucího vývoje.

7 ZÁVĚR

V bakalářské práci byla vysvětlena problematika UEFA „Financial Fair Play“ konceptu. Regulace finanční situace evropských fotbalových klubů byla zavedena prostřednictvím FFP pravidel, aby vnesla stabilitu, disciplinovanost a racionalitu do klubových financí. Byla rozebrána jednotlivá pravidla. Největší pozornost byla věnována ústřednímu pravidlu týkajícímu se hospodářského výsledku. Byla přiblížena ekonomická situace klubů, které trápí finanční obtíže. Byly odhaleny příčiny současného stavu, jimiž je hon za úspěchem a riskantní management. Je zde patrná očividná provázanost a vzájemná závislost vítězství, kvality hráčů a financí klubu. Výše platů a přestupních poplatků nesou největší podíl na negativní účetní bilanci. Byla objasněna celková ekonomická situace v Evropě, která tvoří bázi pro fotbalové prostředí. Evropské hospodářství je poznamenáno globální krizí. Podobně jako Unie Evropských Fotbalových Asociací, která se rozhodla situaci zadluženosti řešit pomocí zavedení FFP konceptu, Evropská Unie se rozhodla představit Fiskální pakt, který by měl dostat pod kontrolu evropské finance.

Byla provedena sekundární analýza. Byla zkoumána efektivita FFP konceptu zhodnocením schopnosti plnění pravidel FFP evropskými fotbalovými kluby před jejich přijetím během tříletého přípravného období. Z evaluace z roku 2009, 2010 a 2011 bylo zjištěno, že se postupně mírně zvyšuje počet evropských klubů pohybujících se v záporné bilanci a dosahujících čím dál větší ztráty. Pozitivní je, že se ztráty relativně stabilizovaly po letech prudké akcelerace. To jednoznačně podtrhuje potřebu FFP regulí. S úspěšností klubů stoupá míra zadlužení. Kluby sice zvyšují svou tržní hodnotu a příjmy, ale zároveň i náklady. Kluby porušují více rizikových indikátorů poukazujících na nesplnění pravidel FFP. Nejvýraznější změnou zásluhou FFP pravidel je výrazné snížení objemu a doby prodlewy nesplacených závazků, i přes zvýšení počtu klubů s opožděnými platbami. Dále se snížila transferová aktivita. Nejpodstatnější je, že došlo k uvědomění si závažnosti situace a začala se řešit. Pro dosažení lepších výsledků byla navržena opatření určená finančním managementům klubů, aby vyhověly požadavkům FFP regulí a vyhnuly se sankcím. Nakonec byl nastíněn předpokládaný vývoj situace při dodržování FFP regulí, který zdůraznil jejich význam pro dlouhodobý prospěch fotbalu.

8 SOUHRN

Tato bakalářská práce uvádí do problematiky UEFA „Financial Fair Play” konceptu a analyzuje jeho prozatímní efektivitu. UEFA zavedla FFP koncept, aby regulovala finanční situaci evropských profesionálních fotbalových klubů. Velké množství z nich má problémy s financemi, trápí je ztráty a zadlužení. To brání klubům v rozvoji. Smyslem FFP je vnést disciplínu do klubových financí a nastolit finanční stabilitu.

V první kapitole je řešen FFP koncept z hlediska jeho cílů, vzniku, pravidel, kontroly a sankcí. Celkově je vysvětlena jeho podstata a různé názory na jeho zavedení. Obsahem této práce je rovněž podhalit ekonomickou situaci evropských fotbalových klubů ve vztahu k FFP konceptu a základní principy vyskytující se v tomto prostředí.

Následující kapitola pojednává o Fiskálním paktu. Je zde přiblížena celková ekonomická situace v Evropě. Evropskou unii tíží dopad krize. Je zmíněno i její působení na fotbalové kluby. EU se rozhodla podobně jako UEFA zavést smlouvu o rozpočtové zodpovědnosti za účelem koordinace hospodářské politiky a dodržováním fiskální disciplíny. Touto kapitolou je uzavřena teoretická část práce.

Ve výzkumné části jsou stanoveny cíle a úkoly. Jsou aplikovány metody sekundární analýzy, komparace a evaluace. Pro zpracování analýz jsou použity data z UEFA klubových licenčních srovnávacích zpráv z roku 2009, 2010 a 2011. Analyzuje se efektivita FFP regulace během tříletého přípravného období. Hodnotí se změna hospodářského výsledku evropských fotbalových klubů zavedením FFP regulace a schopnost klubů plnit pravidla FFP. Porovnávají se výsledky tří let. Ze zjištění se dá poukázat na efekt FFP regulace spočívající v usměrnění situace po předchozích letech prudké akcelerace, i přes nárůst ztrát a zvyšující se počet klubů, které by měly problémy s plněním klíčového pravidla FFP.

Následně je vypracován návrh opatření určený managementům klubů pro dosažení lepších výsledků a plnění kritérií FFP. Na závěr je nastíněna perspektiva situace při jejich dodržování a zdůrazněn jejich význam pro budoucnost fotbalu. Očekává se, že k naplnění záměru UEFA dojde postupně.

9 SUMMARY

This bachelor's thesis is an introduction into the UEFA Financial Fair Play concept and analyses its efficiency so far. The UEFA established the FFP concept in order to regulate the financial situation of European professional football clubs. A great number of them experiences severe financial difficulties, they are troubled by losses and debts. This inhibits clubs from further development. The aim of the FFP concept is to introduce more discipline and rationality in club finances and achieve financial stability.

The first chapter deals with the FFP concept from the point of view of its objectives, origin, rules, monitoring and sanctions. In general, there are explained its fundamentals and different opinions of its introduction. The subject matter of this work is also to disclose the economic situation of European football clubs in relation to the FFP concept and the essential principles occurring in this environment.

The following chapter deals with the European Fiscal Compact. There is described the overall economic situation in Europe. The European Union suffers from the effects of crisis. Its impact on football clubs is mentioned as well. The EU in a similar way as the UEFA also decided to introduce the treaty on budget responsibility in order to coordinate the economic policy and abide by the fiscal discipline. This chapter closes the theoretical part of the work.

In the research part, there are stated goals and tasks. There are applied following methods like secondary analysis, comparison and evaluation. For the analysis, there are used the data from the UEFA's Club Licensing Benchmarking Reports on the financial years 2009, 2010 and 2011. The efficiency of the FFP regulation in the course of a three-year preparatory period is analysed. The change of the break-even results of European football clubs due to the FFP regulation and their capability to fulfill the FFP rules are evaluated. The results of three financial years are compared. From findings it is possible to point out the effect of the FFP regulation which lies in moderating the situation after previous years of steep acceleration in spite of an increase in losses and increasing number of clubs which would find it difficult to abide by the key FFP rule.

Subsequently, a proposal of measures is drawn for the club managements to be able to achieve better results and meet the FFP criteria. In conclusion, the outlook of the situation is outlined with regard to their observance and their significance for the future of football is emphasized. It is expected that the UEFA's intention is going to be carried out gradually.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

- Akerlof, G. (1976). The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 599-617.
- Anonymous (2012). *Paris Saint-Germain – Dream Into Action*. Retrieved 27.3.2013 from the World Wide Web: <http://swissramble.blogspot.cz/2012/07/paris-saint-germain-dream-into-action.html>
- Anonymous (2013). *Footballers' wages: No cheap points*. Retrieved 21.4.2013 from the World Wide Web: <http://www.economist.com/blogs/gametheory/2013/04/footballers-wages>
- Bureš, J. (2012). *Premiérův postoj ke smlouvě je přehnaný*. Retrieved 28.3.2013 from the World Wide Web: http://www.denik.cz/z_domova/klaus-pochvalil-necase-20120131.html
- Dluhová krize v eurozóně. Retrieved 24.4.2013 from the World Wide Web: http://cs.wikipedia.org/wiki/Dluhov%C3%A1_krize_v_euroz%C3%B3n%C4%9B
- Ekonomická krize. Retrieved 24.4.2013 from the World Wide Web: <http://www.evropa2045.cz/hra/napoveda.php?kategorie=8&tema=172>
- European Fiscal Compact. Retrieved 28.3.2013 from the World Wide Web: http://en.wikipedia.org/wiki/European_Fiscal_Compact
- Hobza, V. (2004). *Základy manažerské ekonomiky*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Infantino, G. (2010). *UEFA general secretary discusses financial fair play*. [Motion picture]. Retrieved 25.3.2013 from the official website of UEFA on the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1492990.html?autoplay=true#latest>
- Infantino, G. (2011). *Financial fair play will make football more sustainable*. [Motion picture]. Retrieved 25.3.2013 from the official website of UEFA on the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1670514.html?autoplay=true#latest>
- Infantino, G. (2012). *Financial fair play key to football's future*. [Motion picture]. Retrieved 25.3.2013 from the official website of UEFA on the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1744944.html?autoplay=true#latest>
- Mládek, J. (2013, April). *Hospodářská politika EU a Česká republika*. Příspěvek na „X. Exportní fóru“, Turnov, Česká republika.
- Novotný, J. et al. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- O'Neill, J. (2013). *1-2-1: David Davies with UEFA General Secretary Gianni Infantino*. Retrieved 13.4.2013 from the World Wide Web: <http://fcbusiness.co.uk/blog/?p=545>

- Pavlíček, M. (2013). *Globální ekonomická krize: Evropa zapadá do hluboké recese*. Retrieved 27.4.2013 from the World Wide Web: <http://www.ac24.cz/zpravy-ze-sveta/1536-globalni-ekonomicka-krize-evropa-zapada-do-hlubokey-recese>
- Perry, S. (2010). *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009*. Nyon: UEFA.
- Perry, S., & Leach, S. (2011). *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010*. Nyon: UEFA.
- Perry, S., & Leach, S. (2012). *The European Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2011*. Nyon: UEFA.
- Platini, M., & Rummenigge, K.-H. (2011). *Financial fair play ensures football's stability*. [Motion picture]. Retrieved 25.3.2013 from the official website of UEFA on the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1585436.html?autoplay=true#latest>
- Sedláček, T. (2009). *Ekonomie dobra a zla: po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Praha: 65.pole.
- Soriano, F. (2010). *Góly nepadají náhodou*. (O.Tuček, Trans.). Praha: Baronet. (Original work published 2009)
- Szymanski, S. (2012). *An Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules* [Prezentace v PPT]. London: Cass Business School.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.
- UEFA Financial Fair Play Regulations. Retrieved 2.5.2013 from the World Wide Web: http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_regulations
- Union of European Football Associations. *Financial Fair Play*. Retrieved 29.3.2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>
- Union of European Football Associations. (2010). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009 - 10 key facts*. Nyon: UEFA.
- Union of European Football Associations. (2010). *EPFL welcomes Financial fair play*. Retrieved 2. 4. 2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/stakeholders/leagues/news/newsid=1462150.html>
- Union of European Football Associations. (2010). *Financial fair play explained*. Retrieved 1. 4. 2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/news/newsid=1494481.html>

- Union of European Football Associations. (2011). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010 - 10 key facts*. Nyon: UEFA.
- Union of European Football Associations. (2011). *Financial fair play ensures football's stability*. Retrieved 1. 4. 2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/news/newsid=1585317.html>
- Union of European Football Associations. (2011). *Financiers and supporters*. Retrieved 8. 4. 2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/generalsecretary/news/newsid=1723622.html>
- Union of European Football Associations. (2012). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2011: 11 selected findings*. Nyon: UEFA.
- Union of European Football Associations. (2012). *Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body*. Nyon: UEFA.
- Union of European Football Associations. (2012). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Nyon: UEFA.
- Union of European Football Associations. (2012). *UEFA, European Commission issue joint statement*. Retrieved 28. 4. 2013 from the World Wide Web: <http://www.uefa.com/uefa/stakeholders/europeanunion/news/newsid=1772144.html>
- Veber, J. et al. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2nd ed.). Praha: Management Press.
- Vöpel, H. (2011). Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? An Economic Analysis. *CESifo DICE Report*, 3, 54-59.

11 SEZNAM UŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|--------|--|
| CAS | „Court of Arbitration for Sport” – Mezinárodní sportovní arbitráž |
| CEO | „Chief Executive Officer” – výkonný ředitel |
| CFCB | „UEFA Club Financial Control Body” – Kontrolní orgán klubových financí |
| CL | „UEFA Champions League” – Liga mistrů |
| DNCG | „Direction Nationale du Contrôle de Gestion” – Národní direktoriát kontroly managementu profesionálních fotbalových klubů ve Francii |
| ECA | „European Club Association” – Evropská klubová asociace |
| EK | Evropská komise |
| EL | „UEFA Europa League” – Evropská liga |
| EMU | „Economic and Monetary Union” – Ekonomická a monetární unie |
| EPFL | „European Professional Football Leagues” – Asociace evropských profesionálních fotbalových lig |
| EU | „European Union” – Evropská unie |
| ESM | „European Stability Mechanism” – Evropský stabilizační mechanismus |
| FFP | „UEFA Financial Fair Play” |
| FIFA | „Fédération Internationale de Football Association” – Mezinárodní federace fotbalových asociací |
| FIFPro | „World Players’ Union” – Unie světových hráčů |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| IAS | „International Accounting Standards” – Mezinárodní účetní standardy |
| IFRS | „International Financial Reporting Standards” – Mezinárodní standardy pro finanční výkaznictví |
| ISA | „International Standards on Auditing” – Mezinárodní standardy pro revizi účtů |
| ISRE | „International Standards on Review Engagements” – Mezinárodní Standardy posudku dluhů |
| PFSC | „UEFA Professional Football Strategy Council” – UEFA Strategická rada profesionálního fotbalu |
| UEFA | „Union of European Football Associations” – Unie evropských fotbalových asociací |
| RN | relevantní náklady |
| RV | relevantní výnosy |
| T | rok |

12 SEZNAM UŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1. Plnění klíčového pravidla FFP evropskými kluby.....str.30

Tabulka 2. Porušení jednotlivých indikátorů FFP pravidel evropskými kluby.....str.32

Tabulka 3. Sumární přehledová tabulka efektivity FFP regulace.....str.37

13 SEZNAM UŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Plnění klíčového pravidla FFP evropskými kluby nejvyšších soutěží/lig.....str.34

Obrázek 2. Plnění klíčového pravidla FFP kluby kvalifikovanými do CL a EL.....str.35

Obrázek 3. Plnění klíčového pravidla FFP kluby kvalifikovanými do základních skupin
CL a EL.....str.35