

Podnik v profesionálních ligách sportovních kolektivních her

Jiří Novotný
KPE

Obsah:

1. Klubové cíle
2. Sportovní ligy jako kartely
3. Krytí se vzájemnou závislostí
4. Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

Ad 1) Klubové cíle

- **Maximalizace zisku nebo maximalizace užitku?**
 - Z amerických autorů se k tomu vyjadřovali El Hodiri a Quirk, 1971; Neale, 1964; Quirk, Fort, 1992, 1995; Rottenberg, 1956
 - Z dalších Downward, Dawson, 2000.
- **Ukazuje se na příkladech z anglické, skotské, australské ligy a to nemluvě o české, rakouské, švédské, ruské fotbalové lize, že model maximalizace zisku tu neodpovídá skutečnosti**

Ad 1) Klubové cíle

- **Existují ještě jiné síly, které vedou vlastníky klubů k jinému jednání, důležité je, aby jejich klub dosáhl vítězství. Jsou za to ochotni utopit obrovský majetek.**
- **Zajímá je užitek – vítězství, zisk může přijít až později.**
- **Rozdělení na vlastníky a řízení ve fotbalové asociaci dovoluje manažerům sledovat i neziskové cíle, např. maximalizaci užitku Sloane a kol. *Typické pro Evropu***

Ad 1) Klubové cíle

- **Akciový trh nevnutil managementu limitované chování obvyklé v jiných odvětvích.**
- **Sloane odmítl maximalizaci zisku jako motivační faktor ve prospěch maximalizace užitku (zde např. vítězství v lize), které považoval za intuitivně nejpritažlivější v případě fotbalu.**
- **Na užitek by mohlo být nahlíženo jako na nejasný cíl (účel)**
- **Fotbalový klub se blíží k jednotnému systému, jehož hlavním cílem je nabízet herní úspěch, vystavený finančním omezením.**

Užitková funkce pro takový klub je:

$$U = U \{ A, P, X (\pi_R - \pi_0 - T) \}$$

Tato užitková naznačuje, že na užitek mají vliv:

- *průměrná domácí návštěvnost (A),*
- *hra v poli (P),*
- *zdravotní stav ligy, tj. soutěžní vyrovnanost (X),*
- *čistý zisk ($\pi_R - \pi_0 - T$),*
- *kde π_R je zaznamenaný zisk,*
- *π_0 minimální přijatelný zisk (oboje před srážkou daně)*
- *T je daň.*

Klub usiluje o maximalizaci užitku za podmínky, že čistý zisk je alespoň nulový:

$$(\pi_R - \pi_0 - T) \geq 0$$

Ad 1) Klubové cíle

- **Předpoklad klubového chování se může lišit v závislosti na předpokládaném cíli. Sledování užitku (představující úspěch a návštěvnost) na úkor zisku může (Sloane, str. 138) vytvářet větší koncentraci talentů, což by mohlo způsobit nevyužití společné maximalizace klubového a ligového zisku.**
- **Sloane upozornil, že v lize existuje převažující krátkodobý klubový zájem a v pozadí je vlastní dlouhodobý zájem ligy, který však nikdy nemůže zmizet.**
- Nejsou významné závislosti mezi herním úspěchem a ziskem ve fotbalovém svazu, nelze opomenout, že nějaká přijatelná úroveň zisku a užitku je v konečném výsledku stejná, jestliže vstup do lukrativní evropské soutěže závisí na dosažení úspěchu v domácí soutěži.

Klubové cíle

- USA
- kluby maximalizují zisk, snaží se maximalizovat rozdíl mezi celkovými výnosy za sezónu a celkovými náklady na sezónu (viz Noll, 1974; Scully, 1989; Fort 1989; Fort and Quirk, 1995):

- $$\max \pi = (R - C)$$

- kde π značí zisk za sezónu, R celkové sezónní příjmy a C značí celkové sezónní náklady

Klubové cíle

- **Evropa:**

- maximalizace užitku (Sloane, 1971)
- praktičtější maximalizace výher (Kesénne (1996,2000))

- **max w s podmínkou: $(R-C) = \pi^0$,**

- kde w je procento vítězství klubu v sezoně
a π^0 je fixní zisk,

Klubové cíle

- USA

- pochybnosti o maximalizaci zisku (Zimbalist, 2003, Rascher, 1997)

- $\max (\pi + \alpha w)$ kde $\alpha > 0$,

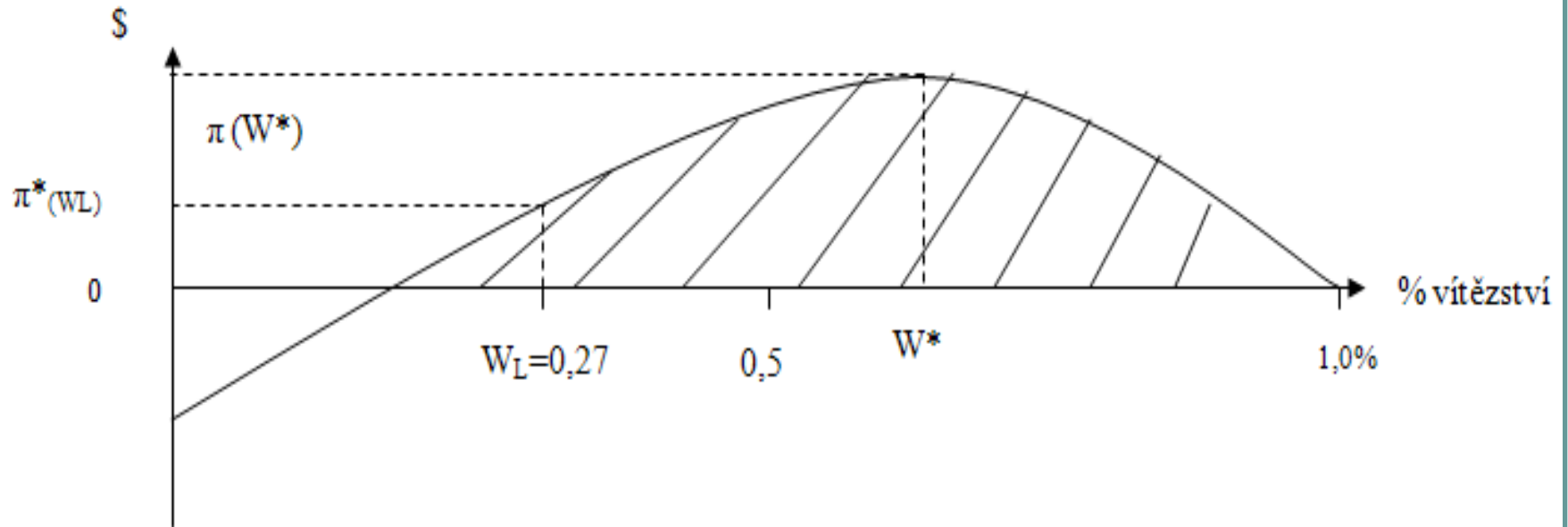
- kde π značí zisk za sezónu
- kde parametr α představuje váhu a může být různý pro jednotlivé kluby

Užitek u profesionálního sportovního klubu se transformuje do počtu vítězství.

Efektivita fungování klubu se posuzuje za pomoci procent vítězství a umístění v lize

Umístění v sezóně	Celkové procento vítězství
1.	0,653
2.	0,582
3.	0,530
poslední	0,265

Vztah procent vítězství a výše zisku



Ad 2. Sportovní ligy jako kartely

Na sportovní soutěže typu liga a ať jakéhokoliv charakteru je možno z ekonomického hlediska nahlížet jako na kartely nebo monopoly,

- **tzn. omezené možnosti vstupu dalších účastníků do dlouhodobé soutěže,**
- **ligy zahrnují skupiny klubů, které soutěží na sportovním poli s přesným soutěžním rozpisem,**
- **řídí se a je v souladu s pravidly daného sportu a sportovního svazu.**

Proč vůbec Liga ?

- Liga má nadregionální charakter
- Absence ligy, v počátcích uplatněn princip pohárových soutěží
 - odrážela amatérský status sportovní kolektivní hry,
- Pohárová soutěž – vylučovací princip – play off v USA uplatněno až po r. 90, nadstavbová část
 - není zde nutno vytvářet složité řídicí soustavy ligy,
 - nelze diktovat a ani se domlouvat na pravidlech jako to vyžaduje dlouhodobá soutěž.

Ad 2. Specifika ligy

- **Nákupy a prodeje hráčů jen v určených termínech**
- **placení hráčů podle výkonu**
- **požadovaná finanční rozhodnutí**
- **vstupné musí být vybráno, aby bylo možno zaplatit hráče.**
- **minimální počet domácích utkání je nezbytný, aby klub pokryl mzdové a další náklady,**
- **koordinovný rozpis zápasů (utkání) tak, aby se konaly souběžně, synchronizovaně,**
- **potenciální divák musí být informován, kdy a kde se utkání bude konat, o ubytování,**
- **kde a jak zaplatit vstupenky, je rovněž nutné zamezit přístup neplaticím divákům atp.,**
- **otevřený stadion je nezbytnou podmínkou nabídky sportu.**

Ad 3) **Krytí se vzájemnou závislostí**

- **O čistém monopolu ve sportovní lize nemůže být vůbec řeč,**
- **vlastníci klubů vyžadují trvalou existenci soupeřů,**
- **vždy se vyskytnou podněty bránící vyloučení soutěžících týmů,**
- **ostatní vždy vytvoří koalici, která se postaví proti několika silným klubům, u kterých převáží krátkodobé zájmy a chtěli by se chovat jako klasický monopol,**
- **převažuje snaha po opravdu ryzí ekonomické konkurenční rovnováze,**
- **za určitých okolností se dobrovolně zřikají svého potenciálního zisku ve prospěch užitku asi celku.**

Ad 3) **Krytí se vzájemnou závislostí**

- **Všechny kluby nabízejí významný podíl na celkovém ligovém produktu a žádný tým nemůže ignorovat možnost, kdy soupeři hledají okamžitě možnost jak reagovat na jakékoliv změny v počtu klubových vítězství**
- **V lize existují omezení pro kluby v jejich schopnosti kontrolovat jejich vlastní výstupy..**

Ad 4) Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

- **Důležitým aspektem managementu ligy pro její fungování je rozdělování příjmů mezi členy.**
- **Hlavní zdroje příjmů jak se vyvinuly:**
 - **Nenávratné:**
 - vstupné,
 - prodej drobností, suvenýry atp.,
 - sponzorství,
 - prodej TV práv,
 - transferové poplatky, velkou měrou přerozdělované mezi kluby,
 - prodej výsledků sázkovým kancelářím,
 - navýšení základního kapitálu úpisem nových akcií – a. s.
 - **Návratné:**
 - bankovní úvěry
 - dluhopisy

Ad 4) Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

Jak zvyšovat příjmy klubu?

1. Vše se odvíjí od poptávky po sportu a speciálně sportovním odvětví
2. Profesionální sportovní klub má několik možností jak zvýšit poptávku s tím i svoje příjmy

Ad 4) Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

1. Zkvalitnit tým nákupem kvalitních hráčů (jednodušší v Evropě)
2. Zvětšení kapacity stadionu
1. Využití různých marketingových nástrojů, prodej permanentek => pamatovat i na náhodné příchozí

Cenová elasticita

Cenová elasticita poptávky = % změna ve spotřebě k % změně v ceně

Elasticita návštěvnosti na sportovní utkání

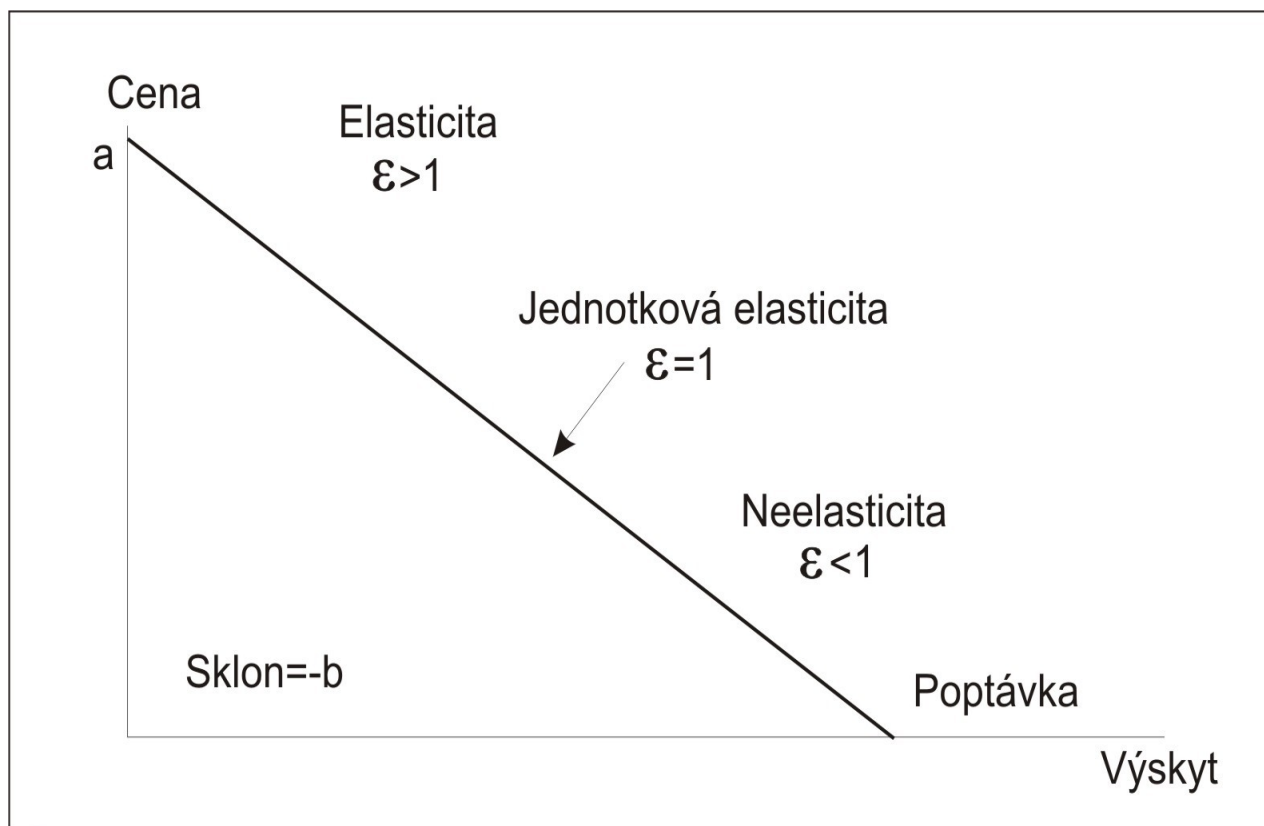
$$\epsilon = - \Delta A / \Delta P \times P / A$$

$\Delta A / \Delta P$ = vždy záporná pro negativní sklon poptávky návštěvnosti
závisí na tom kde je elasticita počítána - P / A

A = návštěvnost

P = cena vstupenky

Cenová elasticita



Cenová elasticita

- Celkový příjem **R**

- První z klíčových informací vlastníka klubu

$$R(A) = P(A)A$$

kde: **P** = cena vstupenky

A = počet diváků

- Poptávková funkce

$$P(A) = a - bA$$

a = průsečík s osou **y**

-b = sklon, směrnice poptávkové funkce návštěvnosti

Cenová elasticita

Mezní příjem návštěvnosti–Marginal Revenue $MR(A)$

druhá klíčová veličina pro vlastníka

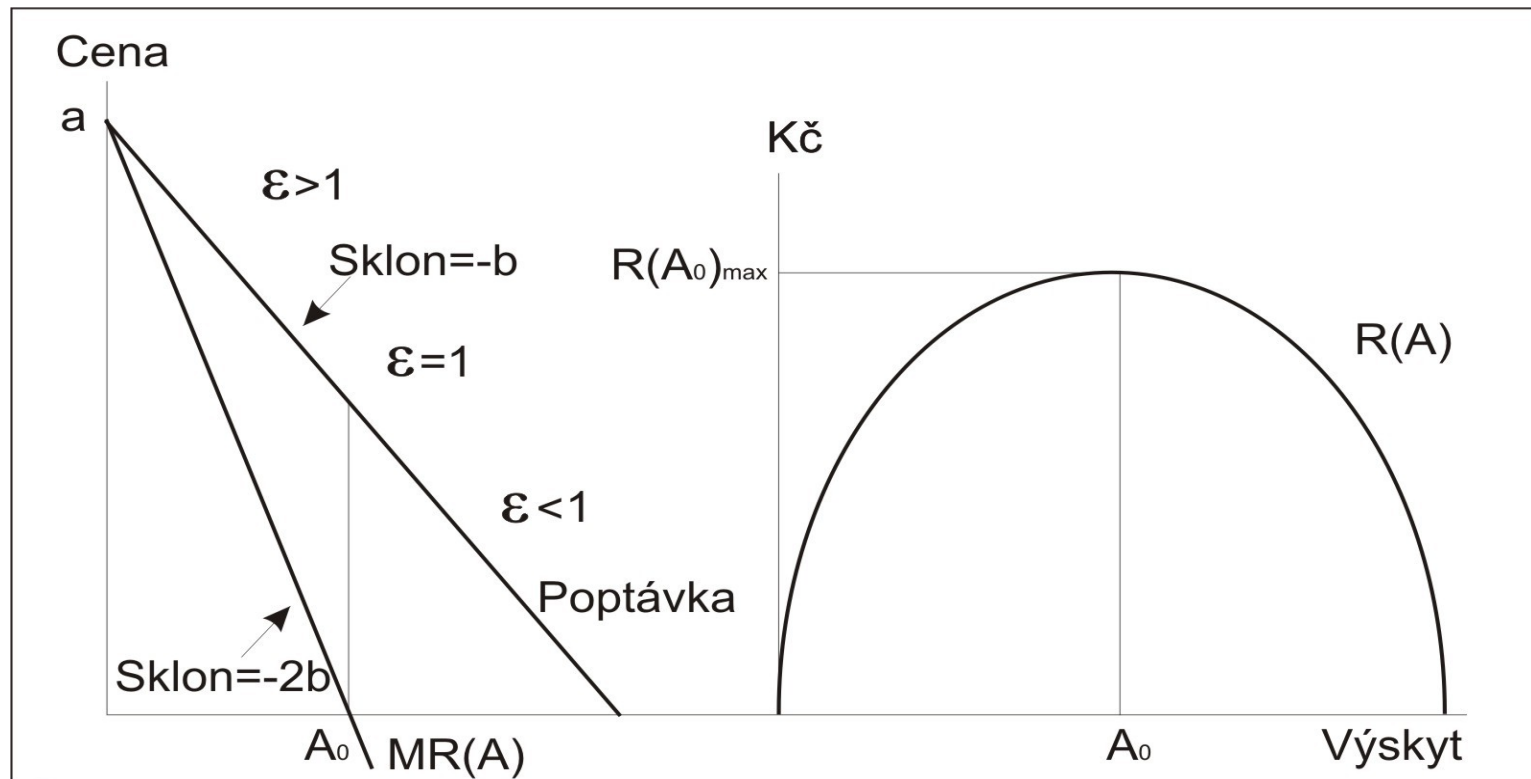
Důležitý ekonomický poznatek odvozený od sklonu celkové příjmové funkce definované jako $\Delta R / \Delta A$

$$MR(A) = a - 2bA$$

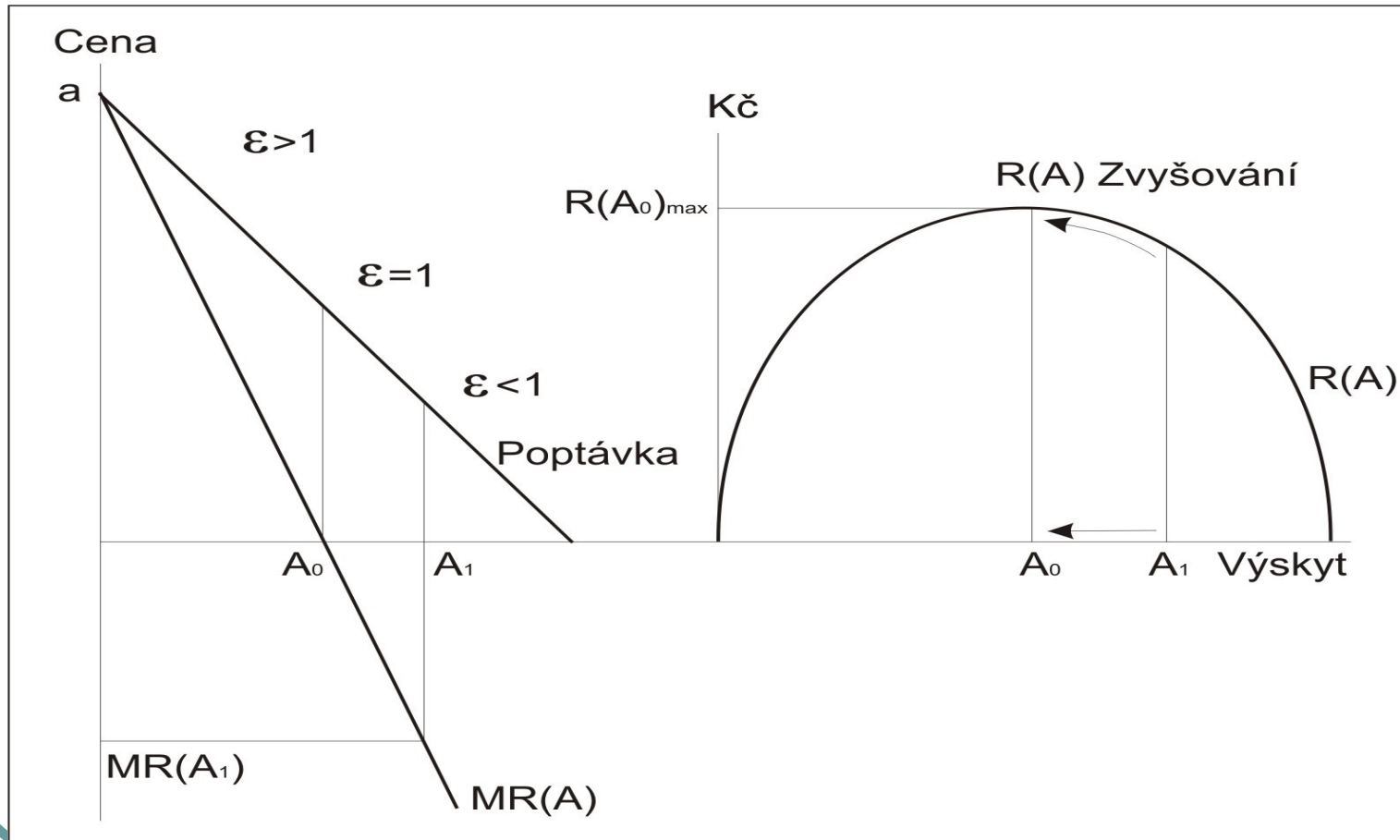
Podmínky:

1. $R(A_0) = \text{max. úroveň}$
2. $MR(A_0) = 0$
3. ε je 1

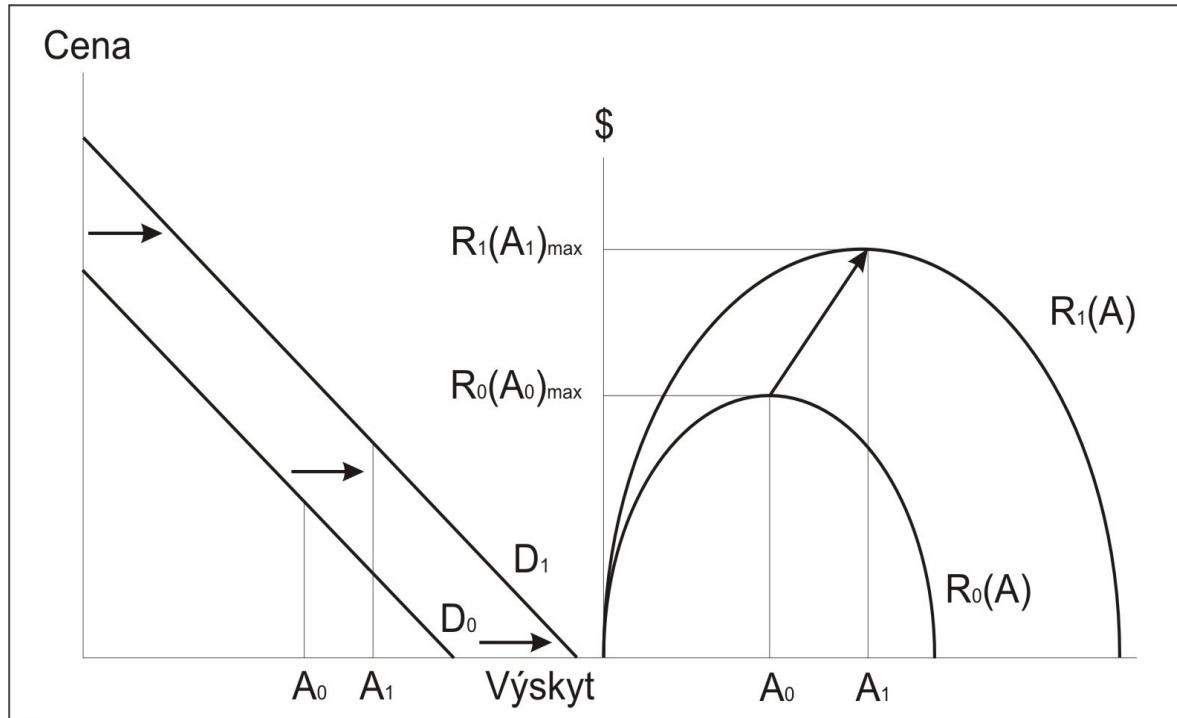
Mezní příjem



Produkce v oblasti neelastické poptávky



Vztah celkových příjmů a zvýšení poptávky



Ad 4) Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

Příjmy, které jsou známé a dostupné:

- Vstupné za prodané vstupenky
- TV práva (přenosová práva)

ty, které jsou hůře zjistitelné:

- Z merchandisingu – nutno znát kontrakty na pronájem, prostorů při zápasech pro obchodníky apod.

Ad 4) Kartel jako základ pro vysvětlení vývoje sportovní ligy

- **Primární úkol (jednat jako kartel) je rozhodnout jak rozdělit příjmy mezi kluby ligy.**
- **Důležitá je podpora slabším klubům, z toho plyne řada nepříjemných a zákulisních jednání, je to boj mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy.**

Evropa a Licenční systém UEFA

Jedná se o získání licence pro účast v nejvyšších soutěžích

Nezbytná kritéria pro splnění Licence:

1. Sportovní kritéria
2. Infrastrukturní kritéria
3. Personální a administrativní kritéria
4. Právní kritéria
5. Finanční kritéria

Evropa a Licenční systém UEFA

Výhody LS pro sportovní kluby:

1. Zabezpečit řádné fungování ligové soutěže z dlouhodobého hlediska
2. Pomoc zabezpečit stabilitu sportovních výkonů a konkurenceschopnost jednotlivých klubů i na mezinárodní úrovni
3. Posílit integritu soutěže
4. Vybudovat spolehlivost a důvěryhodnost účastníků soutěže
5. Zlepšit na veřejnosti image a schopnost uplatnit se na trhu
6. Zlepšit bezpečnost a komfort diváků

Licenční řízení pro soutěžní ročník 2011/2012

- Seznam příloh
- 2.2.2011 2011.Licence - 9. Prohlášení o bezdlužnosti - zaměstnanec 40467 B
- 2.2.2011 2011.Licence - 8. Prohlášení o bezdlužnosti – hráč 42532 B
- 2.2.2011 2011.Licence - 7. Přehled závazků 11545 B
- 2.2.2011 2011.Licence - 6. Přehled pohledávek 11542 B
- 2.2.2011 2011.Licence - 5. Tabulka hráčských transferů 11703 B

Licenční řízení pro soutěžní ročník 2011/2012

- **2.2.2011 2011.Licence - 4. Příjmy - Výdaje 25057 B**
- **2.2.2011 2011.Licence - 3. Prohlášení management
32362 B**
- **2.2.2011 2011.Licence - 2. Údaje o hráčích - A tým
11193 B**
- **2.2.2011 2011.Licence - 1. Žádost 112308 B**
- **2.2.2011 2011-02-01.Lic - Zahájení řízení 286157 B**

Evropa a Licenční systém UEFA

Možné následky neudělení LS:

- **Uchazeč o licenci** – může přijít o (ušlý) zisk
- **Jiný soutěžící** (konkurent) – škoda může vzniknout např. klubu z nižší soutěže
- **Hráči** – v důsledku chybného rozhodnutí mohou hráči přijít o očekávané a dohodnuté platy
- **Sponzoři** – budou se bránit z titulu zbytečně vynaložených nákladů

Evropa a Licenční systém UEFA

- **Majitel vysílacích práv** – který investoval do nákupu vysílacích práv
- **Společníci** (akcionáři) uchazeče (investoři) – investorovi vzniká škoda, snížení H klubu
- **Diváci** – nedostane produkt za který něco platí v podobě vstupného na sportovní utkání.

Otázky

1. Vysvětlete rozdíl mezi pohárovou soutěží a ligou.
2. Charakterizujte užitkovou funkci prof. sportovního klubu.
3. Znázorněte a popište vztah procent vítězství a vytvořeného zisku.
4. Znázorněte a popište vztah mezi příjmy a návštěvností.
5. Vysvětlete a znázorněte vztah celkových příjmů a zvýšené návštěvnosti.
6. Na jakých premisách je založen sportovní kartel v USA.

Otázky

7. Jak se vyvinuly u profesionálních klubů hlavní typy příjmů ?
8. Na jakých hlavních principech je založen Licenční systém ČMFS?
9. Jaké výhody má LS pro sportovní kluby?
10. Jaké dopady může mít neudělení licence klubu?