

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje  
televizních práv**

**A Comparison of Sport Clubs' Systems of Financing from the Sale of  
Television Rights**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Jan Šíma, Ph. D.**

Vypracoval:

**Bc. Jan Hejl**

Praha, 2016

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Karlových Varech, dne 17. srpna 2016

Jan Hejl

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomáhali při vytváření této diplomové práce. Především děkuji Mgr. Tomáši Patovi za odborné poznatky z prostředí českého fotbalu a poskytnuté materiály a svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Janu Šímovi Ph. D. za přínosné konzultace.

## **Abstrakt**

**Název:** Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje televizních práv

**Cíle práce:** Hlavním cílem této práce bylo vytvořit přehledný popis problematiky prodeje vysílacích práv v jednotlivých fotbalových soutěžích Španělska, Itálie, Německa, Francie, Anglie a České republiky a na jeho základě pak porovnat kontrakty s televizními poskytovateli, stejně tak jako rozdělení peněz mezi participující kluby.

**Metody:** Mezi použité metody byla zařazena analýza dokumentů, komparativní analýza a hloubkové interview.

Pro popis jednotlivých národních soutěží bylo nutné zanalyzovat množství relevantních odborných článků a oficiálních ligových zpráv. Tato analýza vedla ke komparaci zmiňovaných lig. Hloubkové interview bylo využito k popsání situace v českém prostředí a bylo vedeno se zaměstnancem STES a.s. ing. Tomášem Patou.

**Výsledky:** Hlavním výsledkem práce je přehledný popis vývoje prodeje televizních práv v nejprestižnějších evropských fotbalových ligách a jeho následná analýza z hlediska rovnoměrnosti přerozdělení utržených peněz. Z tohoto pohledu vítězí anglická Premier League, která nejen že inkasuje za prodej svých přenosových práv nejvyšší částku, ale také je nejsolidárněji redistribuuje mezi kluby, které jsou pak schopny finančně konkurovat nejlepším evropským celkům. Situace v Česku je pak velmi rozdílná a ligové vedení rozděluje částku nepoměrně menší.

**Klíčová slova:** fotbal, televize, televizní práva, vysílací práva

## **Abstract**

**Title:** A Comparison of Sport Clubs' Systems of Financing from the Sale of Television Rights

**Objectives:** The main objective of this thesis was to come up with a clear description of the issues concerning the broadcasting rights in particular football leagues of Spain, Italy, Germany, France, England and the Czech Republic, and subsequently compare the contracts with TV service providers, as well as the money distribution among the participating clubs.

**Methods:** The methods used include an analysis of documents, a comparative analysis and a thorough interview.

In order to describe the particular national leagues, a great number of relevant articles and official league news were required to be analysed. This analysis then led to the comparison of the aforementioned leagues. A thorough interview was used for the description of the current Czech environment and was conducted with an employee of STES a.s., Mr. Tomáš Pata.

**Results:** The chief result of the thesis is a clear and comprehensible description of the sale development of television rights in the most prestigious European football leagues, and the subsequent analysis in light of the solidarity in redistributing the money received. Based on this factor, the English Premier League comes out on top as it not only receives the highest amount for its broadcasting rights, it also redistributes the proceeds most evenly among the clubs, which are consequently well positioned to compete financially with the best European clubs. Recent conditions in Czech environment are way different as league management operates with incomparably lower amount.

**Key words:** Football, Television, Television Rights, Broadcasting Rights

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	- 11 -
<b>1 Cíle a úkoly práce</b> .....	- 12 -
<b>1.1 Cíle práce</b> .....	- 12 -
<b>1.2 Úkoly práce</b> .....	- 12 -
<b>2 Teoretická východiska</b> .....	- 13 -
<b>2.1 Televizní vysílání</b> .....	- 13 -
2.1.1 Historie televizního vysílání .....	- 14 -
2.1.1.1 Televizní vysílání v Evropě.....	- 15 -
2.1.1.2 Televizní vysílání na českém území .....	- 22 -
2.1.2 Druhy televizního vysílání.....	- 26 -
2.1.2.1 Veřejnoprávní televize.....	- 26 -
2.1.2.2 Komerční televize .....	- 28 -
2.1.2.3 Placená televize .....	- 30 -
2.1.2.4 Placené kanály .....	- 31 -
<b>2.2 Profesionální sportovní soutěž</b> .....	- 31 -
<b>2.3 Profesionální sportovní klub</b> .....	- 32 -
2.3.1 Model fungování profesionálního sportovního klubu .....	- 32 -
2.3.2 Příjmy profesionálního sportovního klubu.....	- 35 -
<b>2.4 Sport a televize</b> .....	- 38 -
2.4.1 Sportovní televizní vysílání .....	- 38 -
2.4.2 Vysílací práva ve sportu .....	- 40 -
<b>3 Metodika práce</b> .....	- 45 -
<b>3.1 Analýza dokumentů</b> .....	- 45 -
<b>3.2 Komparativní analýza</b> .....	- 46 -

3.3 Hlubkové interview .....	- 46 -
<b>4 Komparace TOP5 fotbalových evropských lig .....</b>	<b>- 48 -</b>
4.1 Španělská Liga Santander .....	- 48 -
4.1.1 Představení soutěže – Liga Santander .....	- 49 -
4.1.2 Problematika televizních práv – Liga Santander .....	- 49 -
4.2 Italská Serie A .....	- 56 -
4.2.1 Představení soutěže – Serie A TIM .....	- 57 -
4.2.2 Problematika televizních práv – Serie A TIM .....	- 58 -
4.3 Německá Bundesliga .....	- 63 -
4.3.1 Představení soutěže – Bundesliga .....	- 63 -
4.3.2 Problematika televizních práv – Bundesliga .....	- 64 -
4.4 Francouzská Ligue 1 .....	- 68 -
4.4.1 Představení soutěže – Ligue 1 .....	- 68 -
4.4.2 Problematika televizních práv – Ligue 1 .....	- 69 -
4.5 Anglická Premier League .....	- 73 -
4.5.1 Představení soutěže – Premier League .....	- 74 -
4.5.2 Problematika televizních práv – Premier League .....	- 75 -
4.6 Porovnání televizních práv jednotlivých lig .....	- 80 -
<b>5 Analýza české fotbalové ligy .....</b>	<b>- 86 -</b>
5.1 Představení soutěže – ePojisteni.cz liga .....	- 86 -
5.2 Problematika televizních práv – ePojisteni.cz liga .....	- 87 -
<b>6 Diskuze .....</b>	<b>- 91 -</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>- 95 -</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>- 97 -</b>
Seznam použitých tabulek a grafů .....	- 107 -
Seznam příloh .....	- 109 --



## **Seznam použitých zkratek:**

ABC – American Broadcasting Company

AFE – Asociación de Futbolistas Españoles (Asociace španělských fotbalových profesionálů)

AFP – Agence France-Presse (Francouzská tisková agentura)

ARD – Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Asociace veřejnoprávních televizních společností Spolkové republiky Německo)

BBC – British Broadcasting Corporation

BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

BSkyB – British Sky Broadcasting

BVB – Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund (Dortmundský spolek míčových her Borussia 09)

CBS – Columbia Broadcasting System

CEO – Chief Executive Officer

CET 21 – Central European Television for 21st Century

ČST – Československá Televize

ČVRT – Československý výbor pro rozhlas a televizi

DFB – Deutsche Fußball Bund (Německý fotbalový svaz)

DFL – Deutsche Fußball Liga (Německá fotbalová liga)

DTT – Digital Terrestrial Television

ESPN – Entertainment and Sports Programming Network

FAČR – Fotbalová asociace České republiky

FFP – Financial Fair Play

IFFHS – International Federation of Football History and Statistics

IPTV – Internet Protocol Television

ITV – Independent Television

LFA – Ligová fotbalová asociace

LFP<sub>1</sub> – Liga de Fútbol Profesional (Španělská fotbalová liga)  
LFP<sub>2</sub> – Ligue de Football Professionnel (Francouzská fotbalová liga)  
MLB – Major League Baseball  
NBA – National Basketball Association  
NBC – National Broadcasting Company  
NCAA – National Collegiate Athletic Association  
NFL – National Football League  
NHL – National Hockey League  
NSDAP – Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (Národně socialistická německá dělnická strana)  
RAI – Radio Audizioni Italiane  
RFEF – Real Federación Española de Fútbol (Španělská fotbalová federace)  
RTF – Radiodiffusion Télévision Française  
RTL – Radio Télévision Luxembourg  
RTP – Rádio e Televisão de Portugal  
RTVE – Corporación de Radio y Televisión Española  
TF1 – Télévision Française 1  
TMC – Télé Monte Carlo  
UEFA – Union of European Football Associations  
UPC – United Pan-European Communications  
ÚV KSČ – Ústřední výbor Komunistické strany Československa  
ZDF – Zweites Deutsches Fernsehen (Druhá německá televize)

## Úvod

Vliv masmédií na soudobou společnost nelze přehlédnout. Proces globalizace přináší téměř úplnou eliminaci obrovských vzdáleností napříč kontinenty a my se tak často doslova v přímém přenosu dozvídáme o politických událostech, přírodních katastrofách, či sportovních výsledcích. Napomáhají k tomu především dvě média – internetová síť a televizní přenosy. Sport jako takový pak představuje pro obě platformy obsah číslo jedna. Ve sportovních přenosech totiž nalezne divák vše, kvůli čemu k obrazovce usedá – zábavu, napětí, emoce i nejistý výsledek. Právě ona nejistota je hnacím motorem sportovního vysílání. Favorité ne vždy vyhrávají, vítěz není vždy předem jasný a právě tyto skutečnosti udržují diváka napjatého a samotné sportovce motivované k těm nejlepším výkonům.

Speciální postavení mezi sportovními disciplínami zaujímá fotbal. Za míčem se honí lidé po celém světě, fotbal jako takový má největší aktivní hráčskou základnu, sledují ho miliony světové populace a profesionální fotbalisté se pravidelně objevují v žebříčkách nejlépe placených sportovců. Skvěle tento sport popisuje citát bývalého skotského manažera klubu Liverpool FC Billa Shankleyho, který za své činy dokonce obdržel řád britského impéria: *„Někteří lidé věří, že fotbal je otázkou života a smrti. Jsem velmi zklamán tímto postojem. Mohu Vás ujistit, že fotbal je mnohem, mnohem důležitější.“* S jeho tvrzením lze souhlasit, pokud vnímáme moc fotbalu jako fenoménu, který spojuje fanoušky po celém světě a přesahuje tak náboženské, etnické i kulturní rozdíly.

Interakcí televizního vysílání a fotbalu vzniká problematika, které bych se chtěl v průběhu práce věnovat. Otázka prodeje vysílacích práv televizním poskytovatelům, nastavení systémů přerozdělování získaných financí a tok těchto peněz na účty jednotlivých fotbalových klubů představuje v různých zemích různé přístupy. Právě tyto odlišnosti bych rád přiblížil, přehledně popsal a vytvořil tak souhrnný dokument týkající se financování klubů z prodeje televizních práv.

# 1 Cíle a úkoly práce

## 1.1 Cíle práce

K problematice prodeje přenosových práv jednotlivých evropských fotbalových soutěží je velmi složité vyhledat jakýkoli centrální zdroj či souhrnný materiál. Cílem diplomové práce je tak přehledně popsat a porovnat pět nejprestižnějších lig starého kontinentu z hlediska prodeje televizních práv a následném hospodaření ligových orgánů s penězi za něj utržených. Dalším cílem práce je pak popsání stejné problematiky v doposud poměrně neprobádaném prostředí českého fotbalu.

## 1.2 Úkoly práce

- Studium odborné literatury
- Analýza dokumentů týkajících se TOP5 evropských lig
- Představení jednotlivých soutěží
- Vytvoření grafů a tabulek k lepšímu pochopení problematiky přenosových práv
- Komparace zjištěných výsledků pomocí relevantních grafů
- Hlubkové interview s představitelem společnosti STES a. s. (marketingový a mediální partner FAČR)
- Popis fungování systému v prostředí české nejvyšší fotbalové soutěže

## 2 Teoretická východiska

Teoretická část práce uvádí základní pojmy z oblasti televizního vysílání a profesionálního sportu - obě témata jsou pak uvedena do vzájemných souvislostí, z nichž se formuje sportovní vysílání a s ním spojený prodej přenosových práv.

### 2.1 Televizní vysílání

Asi každý občan vyspělé země se již setkal s televizorem, pravděpodobně i ve své domácnosti tímto přístrojem disponuje. K čemu přesně spotřebitel toto zařízení pořizuje? Skrytou odpověď lze vyčíst z definice českých autorů URBANA, DUBSKÉHO a MURDZY (2001, st. 30) pro masovou komunikaci: „*Komunikace zaměřená na početné, anonymní, časově a prostorově rozptýlené publikum, při které se pro rychlý přenos sdělení využívají informační prostředky a technologie – masová média (tisk, rozhlas, televize, internet).*“ Na základě této citace, lze konstatovat, že televizní vysílání představuje jeden ze čtyř typů masových médií (tzv. masmédií), která by primárně měla sloužit člověku k pohodlnému přijímání informací z okolního světa. Samotná masmédiá pak charakterizuje COLEMAN (2009) jako technologii, která má za úkol oslovit masové publikum a poskytnout mu tak informace z oblasti politiky, veřejného dění a zábavy (do zábavy můžeme zcela jistě zařadit i sport). Další anglicky píšící autor MANOHAR (2008) rozděluje masmédiá obdobně jako výše uvedení čeští autoři – uvádí existenci tištěných novin, televizního, radiového a internetového pokrytí. Autor se věnuje i aktuálnosti jednotlivých typů masmédií. Zde nutno poznamenat, že každý jmenovaný informační kanál byl nepostradatelnou součástí určitého historického vývoje. Tištěné noviny reprezentovaly jediný zdroj oficiálně šířených informací do začátku 20. století. Rozhlas tuto funkci přebral ve válečném období, kdy zcela jednoznačně ovlivnil průběh obou světových válek, aby mohl být po jejich ukončení postupně nahrazen vysíláním televizním. To vydrželo na pomyslné pozici jedničky až do konce tisíciletí, kdy jeho místo zaujal internet. A i přes skutečnost, že internetové pokrytí dnes již neodmyslitelně patří ke každodennímu životu moderní společnosti a

mnozí poskytovatelé radiového i televizního vysílání dokonce přizpůsobují svůj program a obsah právě tomuto médiu, bude to televizní vysílání, kterému se v průběhu práce budeme věnovat přednostně.

### 2.1.1 Historie televizního vysílání

Dějiny přenosu viditelného obrazu na určitou vzdálenost sahají až do 13. století, kdy s touto myšlenkou poprvé přišel významný anglický filozof a experimentální fyzik Roger Bacon. (JEDLIČKA, 2008) Na praktické experimenty v oblasti technického přenosu informace však dochází až o šest století později společně s vynalezením elektřiny. Díky té mohl první elektromagnetický telegraf sestrojil známý americký umělec a vynálezce Samuel Morse. Jeho revoluční přístroj poskytl nové a široké možnosti v přenosu informace a stal se hlavní inspirací pro dalšího vynálezce Alexandera Baina. Tento původem skotský hodinář a profesor filosofie v roce 1843 sestrojil teleautograf a kopírovací telegraf, který již dovedl přenášet na dálku i obrazový materiál. První praktické využití teleautografu se datuje do roku 1864 a je reprezentováno spojením amerických měst Boston a New York. (ŠTROBLOVÁ, 2009)

Dalším historickým okamžikem z hlediska vývoje přenosu informace je podle ŠTROBLOVÉ (2009) objevení unikátních vodivých vlastností chemického prvku - selenu. Díky němu se v druhé polovině devatenáctého století podařilo vynaleznout mezi mnohým například telefon, gramofonové desky i první bezdrátový rozhlasový přijímač. Právě rozhlas v sobě třímal na přelomu 19. a 20. století obrovský potenciál, kterého se díky rozsáhlým experimentům a vylepšení podařilo využít. V roce 1922 tak spustilo první pravidelné rozhlasové vysílání britské studio BBC. (BBC, 2016) Tato událost následně akcelerovala i pokrok ve vývoji systému na přenos obrazu. Množství technologií fungujících v rozhlasovém odvětví se aplikovala do vývoje televizního vysílání a ve 20. letech 20. století již existovaly dva sofistikované typy přenosu obrazu. Prvním byla takzvaná *mechanická televize*, která fungovala na principu otočného kotouče, jenž si nechal patentovat jeho polský autor Pavel Nipkow. Druhý typ pak nesl název *ikonoskop* a představoval plně elektronický systém ruského vynálezce Vladimira Zworykina. (ŠTROBLOVÁ, 2009)

Velkým propagátorem přenosu obrazu na dálku byl v těchto dobách britský vynálezce John Logie Baird, který zatvrzele bojoval o spuštění pravidelného televizního vysílání. Po mnoha neúspěšných pokusech se muž, jenž je dnes považován za pravého vynálezce televizoru, konečně dohodl s Ministerstvem pošt a britskou rozhlasovou společností BBC a ta tak 2. listopadu 1936 slavnostně zahájila jako první stanice na světě pravidelné televizní vysílání. Tento milník reprezentoval nejen v evropských zemích jakýsi spouštěcí mechanismus, který vedl k dalšímu rozvoji techniky týkající se televizního průmyslu. Problémem však zůstávala vysoká finanční náročnost - jak investic do technologického vývoje, tak i samotných provozních nákladů vysílání. Z tohoto důvodu byla naprostá většina dobových evropských vysílacích stanic pod správou státních aparátů, které byly jako jediné schopné svými prostředky provoz udržet a zároveň tak mít hlavní slovo z hlediska obsahu vysílání. Tento model se obsahově začal postupně transformovat až po druhé světové válce, kdy západní evropské demokratické státy odstátňovaly své rozhlasové a televizní stanice, z kterých se staly tzv. veřejnoprávní rozhlasové / televizní stanice<sup>1</sup>. Nově vzniklé organizace si však ještě po dalších 20 let zanechaly svou monopolistickou tvář – financování a vstup soukromých subjektů do tohoto odvětví stále představovaly velký problém. Ten našel své řešení až v 70. letech. V tomto období nastal velký technologický pokrok, související s rozvojem telekomunikačních sítí, nových elektronických výrobků a obecným zlevňováním techniky. Díky těmto skutečnostem se otevřely dveře do evropského televizního průmyslu i prvním soukromým komerčním televizním stanicím.

Na přelomu 70. a 80. let se tak v mnoha evropských zemích vyskytuje koexistence veřejnoprávní a soukromé televize nazývaná *duální systém vysílání* (anglicky *mixed public-private system*). (ŠMÍD, 2004)

### **2.1.1.1 Televizní vysílání v Evropě**

Následující řádky mají za úkol představit specifický vývoj televizního vysílání na území pěti evropských států, které jsou v kontextu analytické části práce relevantní.

---

<sup>1</sup> Význam slova *veřejnoprávní* – „vykonávající neziskovou veřejnou službu“, „nestátní“, „na státu nezávislý“, „s odpovědností směřující k veřejnosti“ (ŠMÍD, 2004)

Abychom následně mohli zanalyzovat jednotlivé fotbalové soutěže, respektive jejich snahu o co nejfunkčnější model prodeje ligových televizních práv, je nutné popsat vývoj a současnou podobu televizního prostředí na území jednotlivých států. Pro objektivnost výběru zemí do analytické části práce jsem využil metodiku IFFHS, která každoročně sestavuje žebříček nejsilnějších fotbalových lig světa. Tento žebříček zohledňuje výsledky jednotlivých klubů na domácím i mezinárodním poli a přiřazuje jim specifické váhy. Výsledky pro rok 2015 lze vyčíst z tabulky č. 1:

Tabulka č. 1 – Žebříček nejsilnějších fotbalových lig světa 2015

Pořadí	Země	Počet bodů
1.	<b>Španělsko</b>	<b>1 262 b.</b>
2.	<b>Itálie</b>	<b>1 177 b.</b>
3.	<b>Německo</b>	<b>1 044 b.</b>
4.	<i>Argentina</i>	<i>990 b.</i>
5.	<b>Francie</b>	<b>914 b.</b>
6.	<i>Brazílie</i>	<i>899 b.</i>
7.	<b>Anglie</b>	<b>887 b.</b>

Zdroj: IFFHS, 2016 [online]

Přehled jednotlivých států:

### **Španělsko**

Televizní vysílání na území Španělska bylo zavedeno za vlády pravicového generalissima Francisca Franca. Franco v říjnu roku 1956 spustil státní televizi s názvem TVE. Ta byla financována částečně státem v podmínkách autoritativního politického režimu a částečně uživatelskými poplatky, které však byly za necelých deset let, v průběhu roku 1966, zrušeny. Španělská národní televize se tak již ve svých počátcích stala závislou na příjmech z reklam a státní podpoře a tvoří tak v současné době spolu s portugalskou RTP jediné veřejnoprávní evropské stanice, které nevybírají na financování vysílání uživatelský poplatek. Lze konstatovat, že právě chybějící prostředky z uživatelských poplatků a také zostřená konkurence na poli televizního trhu



(volný vstup soukromých komerčních stanic od roku 1988) a prodeje reklamních prostorů mají za následek stávající rozpočtovou krizi TVE. Její majitel RTVE se na přelomu tisíciletí potýkal s vážnými finančními obtížemi. V roce 1997 se dluh společnosti vyšplhal až na astronomických 12 miliard francouzských franků (což v té době odpovídalo součtu ročních rozpočtů francouzských programů France 2 a France 3). Na tuto skutečnost reagovala společnost RTVE hromadným propouštěním, kdy se z počtu přes 14 000 zaměstnanců dostala na dnešních 6 500. Jen pro zajímavost - toto číslo ji řadí do pozice veřejnoprávní vysílací stanice s nejmenším počtem zaměstnanců v Evropě. V roce 2010 pak schválilo vedení RTVE změnu financování televizní stanice TVE. Zrušením příjmů z reklam se jediným příjmem této veřejnoprávní stanice staly dotace veřejné a vládní. (RADIOTV, 2003)

Jak již bylo řečeno, struktura španělského televizního trhu se výrazně změnila otevřením dveří pro vstup soukromých stanic v roce 1988. Tuto změnu reprezentují především dvě nově příchozí organizace – Atresmedia Televisión vysílající program Antena 3 nebo La Sexta a Mediaset España Comunicación provozující stanice TeleCinco, či Cuatro. Pro úplnost deskripce současné situace ve Španělsku uvádím procenta tzv. audience share, neboli podílu sledovanosti jednotlivých provozovatelů televizních stanic, tak jak je vydala v dubnu 2015 španělská konzultantská agentura BARLOVENTO COMUNICACIÓN (2015):

- Mediaset España Comunicación – 31,6 %
- Atresmedia Televisión – 26,5 %
- Televisión Española (RTVE) – 16,7 %

Poslední poznatek se pak týká rozložení zdarma přístupného terestrického vysílání, které obsluhuje 70 % domácností, a placených televizí provozovaných známými evropskými giganty v oblasti telekomunikace – španělská Telefónica s 12 %, France Télécom disponuje 11 % a druhý největší mobilní operátor na světě Vodafone se 7 %. (MAVISE, 2015)

## **Itálie**

Současné italské veřejnoprávní rozhlasové a televizní vysílání zosobňuje společnost RAI, která byla pod přímou kontrolou státu založena v roce 1949. Až o pět let později, na začátku roku 1954, spouští společnost oficiální televizní vysílání na

programu RAI1. K tomu posléze přidává i program RAI2 (1961), respektive RAI3 (1979). Třetí program vzniká již v éře veřejnoprávní, jelikož v roce 1975 se stát vzdává podle vzoru ostatních evropských zemí své kontroly. Co se týče financování, jsou příjmy RAI od začátku jejího veřejnoprávního fungování víceméně vzorové. Pocházejí ze dvou hlavních oblastí – první z nich je příjem z reklamy (reklamní spoty však divák může vidět pouze na vybraných televizních stanicích). Druhý zdroj příjmů představuje koncesionářský poplatek, který se platí ročně a v současné době se rovná 120 €.

Změnu na italském televizním trhu z hlediska větší konkurenceschopnosti lze zaznamenat v roce 1976, kdy ústavní soud svým rozhodnutím vytváří prostor pro soukromé vysílání. Nový zákon, který upravuje znění tohoto rozhodnutí, se však Italům podařilo schválit až v roce 1990. V tomto skoro patnáctiletém meziobdobí vzniklo, i bez platného televizního zákona, několik soukromých stanic, kdy ty nejvýraznější založil známý apeninský politik a podnikatel Silvio Berlusconi – jednalo se o stanice Canale 5, Italia 1 a Rete 4. Berlusconi sloučil uvedené v roce 1978 pod společnost MediaSet, která dnes reprezentuje největšího konkurenta veřejnoprávní televize RAI. (ŠMÍD, 2004)

O těsném souboji obou společností svědčí i průzkum audience share mediální agentury ZINTX, jehož výsledky interpretuje VLAD (2015), která uvádí: RAI Group disponovala v roce 2015 necelými 40,7 %, zatímco Berlusconiho MediaSet zaostávala jen těsně s 39,6 %.

Je také nutné zmínit, že v posledních několika letech se extrémně zvýšil vliv Sky Italia, která začala své vysílání na Apeninském poloostrově v roce 2003. Tato placená televize spadající pod mediální impérium SKY Ruperta Murdocha v Itálii pronikla do TOP3 poskytovatelů televizního vysílání<sup>2</sup> a společně s veřejnoprávní RAI a Berlusconiho MediaSetem v současné době obsluhuje 95 % italského televizního trhu. (PEKIC, 2013)

## **Německo**

Pokud jsme v úvodu této kapitoly uznaly BBC jako první stanici s pravidelným televizním vysíláním, musíme jedním dechem dodat, že i němečtí televizní technické se ve 30. letech 20. století velmi činili a dýchali Britům na záda. Svědčí o tom

---

<sup>2</sup> Vzrůstající počet abonentů Sky Italia je přidělován především její ojedinělé nabídce populárních sportovních fotbalových přenosů (ŠMÍD, 2004)

historický důkaz z roku 1935 o existenci tzv. Fernsehstuben, což byly veřejné „sledovny“ televize, kde mohlo přibližně 30 diváků sledovat pravidelný televizní program. Nejspíše kvůli omezenému počtu 250 televizorů (formát obrazovky 18x22 centimetrů!) na celé tehdejší Německo a nemožnosti sledovat vysílání z pohodlí domova je připisováno prvenství pravidelného televizního vysílání ne německým veřejným Fernsehstuben, ale nejslavnější britské stanici. (RADIOTV, 2004) To ale nebránilo televizi stát se velmi účelným nástrojem nacistické propagandy, která vyvrcholila v roce 1936 v rámci XI. letních olympijských her v Berlíně. Hitlerova strana NSDAP viděla hry jako velkou příležitost k propagaci Německého státu a použila tak poprvé živé televizní přenosy, pojízdnou kameru k vyšší autentičnosti závodů, či vysílací systém dosahující do 28 předváděcích sálů po celém Německu, které zhlédlo přes 150 000 diváků. (ŠMÍD, 2008)

Další slibný vývoj televize na německém území byl zastaven 2. světovou válkou, po které se poražení Němci jen těžce vymaňovali ze Spojeneckých nařízeních a kontroly. Situace se však postupně uvolňovala a v roce 1954 začíná vysílat státní rozhlasová a televizní organizace ARD. K té se pak v roce 1963 přidává druhá celostátní veřejnoprávní stanice ZDF. Obě stanice zastávají již od svého počátku smíšené financování – část nákladů (asi 20 %) je hrazena výnosy z reklam (výskyt reklam je zákonem celkem značně omezen), sponzoringem, prodejem programů apod., zbývajících 80 % získávají obě stanice výběrem koncesionářských poplatků. Ty se v roce 2013 zvedly na 18 € měsíčně (216 € ročně) za domácnost a celá jimi vybraná částka se dělí poměrově podle rozdělovníku stanoveného zákonem (ARD dostává přibližně třetinu, stejně jako ZDF). (ŠMÍD, 2004)

Vstup komerčních televizních stanic na německý trh je datován do roku 1984, kdy se objevují RTL Group (stanice RTL, RTL II, či VOX) a ProSiebenSat.1 Media (SAT. 1, ProSieben, Kabel Eins). Podle měření tržního podílu z roku 2009 náleželo soukromým televizním stanicím přibližně 44 %, stejné číslo se pak objevilo i u stanic veřejnoprávních. Zbývajících procenta pak připadají stále se rozrůstajícímu kolosu SKY, který představuje úspěšný formát placené televize nejen v Německu. (KLEINSTEUBER, THOMASS; 2009) Firma náležící již zmiňovanému podnikateli Murdochovi vykoupila v roce 2009 svého bankrotujícího předchůdce Premiere, přebrandovala jeho programovou nabídku a dnes zaznamenává každoroční příliv nových zákazníků. Za rok 2015 jich napočítala již přes 4,2 milionu. (SKY, 2015)

## Francie

Raná historie televizního vysílání byla ve Francii ovlivněna 2. světovou válkou více než kdekoli jinde. Nadějně začátky technologicky vyspělé země vzaly za své již při vypuknutí války a brzkém příchodu německých vojsk do Paříže. Pravidelné vysílání státní televize, srovnatelné s okolními státy západní Evropy, bylo spuštěno až po vzniku RTF v roce 1949. Organizace zastřešující francouzské rozhlasové a televizní vysílání byla odstátněna deset let po svém vzniku, i když stát si i poté zanechal právo do chodu společnosti dále intervenovat. To ale nebránilo veřejnoprávní televizi nechat vzniknout tři celostátní programy – TF1, A2 a FR3.

Financování RTF prošlo v roce 2012 podstatnými změnami. Do tohoto roku používala francouzská veřejnoprávní stanice klasické smíšené financování s malou regulací reklamy. Příjmy z jejího prodeje šplhaly až k jedné třetině příjmů celkových a i díky tomu si mohla RTF dovolit od domácností vybírat pouze 10 € měsíčně na poplatcích (64 % celkových příjmů v roce 2004). Od zmiňovaného roku 2012 však ve Francii vešel v platnost zákon, který zakázal reklamu na veřejnoprávních kanálech úplně. To samozřejmě vedlo ke zvýšení koncesionářského poplatku na dnešních 12 € (144 € ročně), na kterém RTF vybere ročně až 2,5 miliardy €. (PETERA, 2011)

Podobně jako v Německu se rok 1984 stává letopočtem vstupu prvních komerčních programů na francouzský televizní trh, ty jsou reprezentovány především kanály CANAL+, La Cinq, či TV-6. K nim se trochu netradičně o dva roky později přidal i první veřejnoprávní program TF1, který se rozhodla zprivatizovat vláda budoucího prezidenta Chiraca. (ŠMÍD, 2004) Nezůstalo však pochopitelně jen u těchto programů a dnes je Francie známa pro svou pluralitní podobu televizního trhu – o té svědčí i rozložení diváků v ukazateli audience share, kde koncoví uživatelé mohou vybírat z více než třiceti volně dostupných stanic od deseti různých poskytovatelů. Vůdčí roli zaujímá privatizovaná TF1 Group (TF1, TMC atd.) s necelými 30 %, kterou těsně pronásleduje veřejnoprávní France Télévisions (FR2, FR3, atd.) s 28%. Další televizní poskytovatelé se pohybují v řádu jednotek procent. (HENNI, 2016)

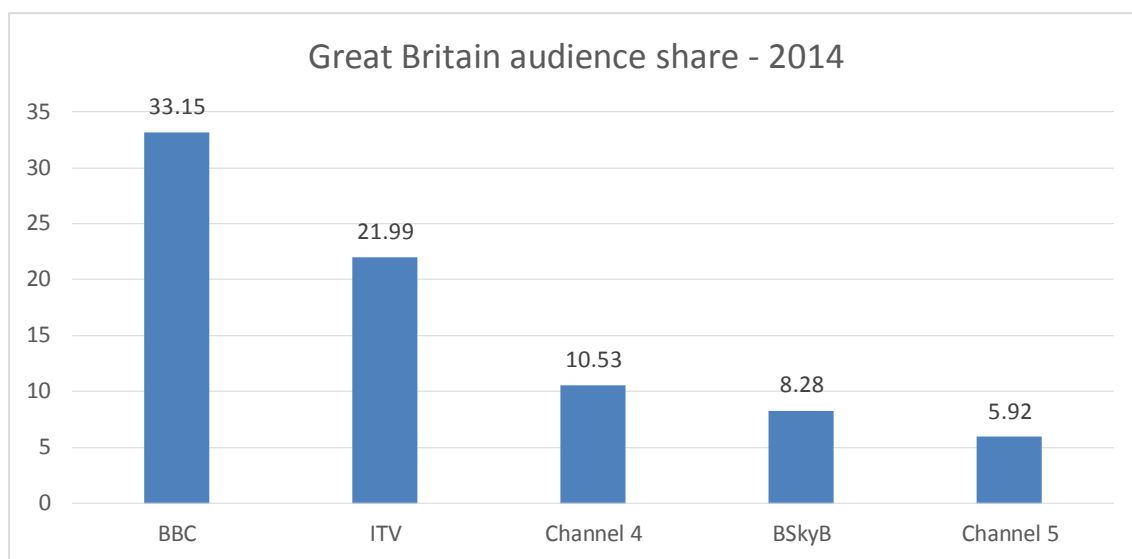
## Velká Británie

Synonymem pro veřejnoprávní vysílání na britských ostrovech je již několikrát zmiňovaná stanice BBC. V Londýně začala v roce 1922 provozovat pravidelné rozhlasové vysílání, ke kterému se od roku 1936 přidalo i to televizní. Během 2. světové války se díky drancování Anglie Hitlerovými vojsky vývoj televizního vysílání pozastavil, o to více však Britové využívali to rozhlasové, které si tak udrželo svou tvář. Nicméně po vítězném ukončení bojů se Britům podařilo celkem rychle navázat na předválečný stav a kvalita vysílání BBC zůstala velmi vysoká. Přispěl k tomu i brzký příchod konkurence, oproti ostatním západním státům se ve Velké Británii objevila první komerční televize již v roce 1955. Byla jí ITV, skládající se z patnácti licencovaných regionálních stanic. Obecně jsou 50. a 60. léta v Anglii považovány za zlatý věk televize. Ten je reprezentován především enormním zájmem občanů o pořízení televizních soustav a logicky pak vede k rozšíření programové nabídky. K tomu dochází v roce 1964, kdy BBC zprovožňuje svůj druhý kanál BBC Two. (ŠMÍD, 2004)

Financování veřejnoprávního giganta můžeme znovu označit jako smíšené. V roce 1949 byl zaveden koncesionářský poplatek, který se v současné době pohybuje pro domácnosti vlastníci barevný televizor okolo částky £145 (tj. 185 €) ročně. (ROSS, 2014) Další mohutný zdroj příjmů přináší hospodaření dceřiné společnosti BBC Worldwide. To zahrnuje především velmi lukrativní prodej pořadů z vlastní produkce BBC, které jsou celosvětově velmi oblíbené (např.: Top Gear, Doctor Who, Peaky Blinders atd.), a také další publikační činnosti – prodej časopisů, jazykových kurzů, audiovizuálních kazet apod. (ŠMÍD, 2004)

Další rozšiřování televizní nabídky se na britských ostrovech datuje až do 80. a 90. let. Reprezentováno je poskytovateli Channel 4 (příchod 1982), BSkyB (1989) nebo Channel 5 (1997). Právě znovu Murdochova britská BSkyB přinesla do ostrovních televizních vod nový impulz, který se projevil především technologickým pokrokem a úkazem prvního kabelového a satelitního vysílání. Dnes zaujímá všech pět zmíněných poskytovatelů televizního vysílání své místo v TOP5 audience share na Britských ostrovech (viz. Graf č. 1):

Graf č. 1 – Audience share ve Velké Británii pro rok 2014<sup>3</sup>



Zdroj: STATISTA, 2016

### *2.1.1.2 Televizní vysílání na českém území*

Rozvoj televizního vysílání na našem území lze rozdělit do dvou velmi odlišných období – před vznikem samostatné České republiky a následující vývoj.

#### **Období do roku 1993**

Absolutní počátky výzkumu v oblasti televize se na území Čech datují do předválečných 30. let. V té době skupina vědců z Univerzity Karlovy, v čele s doc. Jaroslavem Šafránkem, zkoumala již zmiňovaný Nipkowův kotouč a snažila se vytvořit vlastní televizní soustavu. Jejich snahy byly však, jako i jinde po Evropě, přerušeny vypuknutím 2. světové války, v průběhu které na výzkumné laboratorní bádání nezbyval čas. Po jejím ukončení se do národního podniku Tesla Pardubice dostává bývalý Šafránkův spolupracovník ing. Josef Kapoun stojící na počátku výroby, která vyvrcholila v roce 1948 představením kompletního televizního českého řetězce (funkčního televizního studia). Podle jeho vzoru se pak pod patronátem

---

<sup>3</sup> Poznámka autora: původní graf ponížěn o televizní poskytovatele, kteří nedosáhli na více než 5% koncových diváků (tj. v grafu je obsažen jen audience share > 5%)

Československého rozhlasu v roce 1953 vybuďovalo tzv. Televisní studio Praha, které své pravidelné televizní vysílání zahájilo 25. února 1954. Jako hlavní televizní vysílač tehdy sloužila rozhledna na Petříně. Následující rozvoj televize podpořila i vláda, která 29. listopadu 1957 osamostatnila nově vzniklou Československou televizi od Ministerstva školství a kultury a konstitovala ji společně s Československým rozhlasem Československý výbor pro rozhlas a televizi (ČVRT) jako jejich ústřední správní orgán. Následující léta se nesla ve znamení zvýšeného zájmu o televizní vysílání – vznikala další studia: v Ostravě (1955), v Bratislavě (1956), v Brně (1961) a Košicích (1962). S novými regionálními vysílacími studii stoupala samozřejmě i poptávka televizních diváků. Ti byli sice již od roku 1955 dle zákona zavázáni k platbě televizního poplatku<sup>4</sup>, ale ani tato skutečnost nezastavila jejich růst, kdy v roce 1962 registroval ČVRT jeden milion platících diváků, v roce 1965 dva miliony, v roce 1969 tři miliony a v roce 1978 pak čtyři miliony koncesionářů (tj. přihlášených televizních příjemců). (BEDNAŘÍK, 2003)

Velmi zajímavým datem v historii Československé televize se stal rok 1970. Nejen, že se veškerá technika pražského televizního studia začala přesouvat z Prahy 1 do zbrusu nových středisek na Kavčích horách, ale díky stále se zvětšujícímu zájmu diváků obohatila Československá televize svou nabídku o svůj druhý program F1. To byly však na delší dobu poslední pozitivní zprávy nesoucí se napříč televizním Československem. ČST se totiž od 70. let až do sametové revoluce krčila pod nařízeními ÚV KSČ, která ji bránila v rozletu. Až na přelomu let 1989/90 se z jejich spár postupně vymanila a květnu 1990 spouští svůj třetí program OK3. Politická situace v Československu se poté pohnula demokratickým směrem a vedla k rozpadu státního útvaru na samostatnou Českou a Slovenskou republiku. Stejně tak tomu bylo na poli televizního vysílání – Slovenská národní rada zřizuje Slovenskou televizi již v červenci 1991, Česká národní rada ji se svou Českou televizí následuje v lednu 1992. Na konci téhož roku pak Federální shromáždění oficiálně přijímá zákon o zrušení Československé televize a ponechává nově vzniknuvší státy tvořit svou samostatnou televizní historii. (KRUML, 2013)

---

<sup>4</sup> V roce 1955 představoval měsíční poplatek za televizi 15 Kčs. (MALEČEK, 2009)

## Období od roku 1993

Uvolnění poměrů v České republice vedlo mimo jiné k přechodu z centrálně plánovaného systému hospodaření na tržní (smíšený) systém. Tato změna ve výsledku přinesla svobodnější a otevřenější trh pro soukromé podnikatele, nově vznikající firmy apod. Netrvalo tak dlouho a Rada ČR pro rozhlasové a televizní vysílání<sup>5</sup> udělila soukromé středočeské společnosti FTV Prima licenci k provozování regionálního komerčního televizního vysílání (11/1992). Samotné vysílání pak bylo zahájeno 20. června 1993 a celostátním se stalo rozšířením licence v průběhu roku 1994. V té době však již celostátní licenci disponovala jiná soukromá společnost CET 21, která ji získala na dobu 12 let 30. ledna 1993. O rok později pak CET 21 zprovoznila první celostátní komerční kanál TV NOVA. Rychlý start dvou komerčních poskytovatelů televizního vysílání, kteří si v krátké době vydobyli slušnou pozici na trhu, byl však na dlouhou dobu posledním čerstvým větrem na televizním trhu. K rozšíření programové nabídky sáhla až Česká televize v letech 2005, respektive 2006, kdy spouští nejprve svůj zpravodajský kanál ČT24 následovaný sportovní ČT4 Sport. (ČESKÁ TELEVIZE, 2016)

Přelomovým datem v další extenzi televizního trhu se stává rok 2012, v kterém dochází k přechodu na digitální vysílání. Využívají toho jak stávající poskytovatelé – Česká televize přidává kanály ČT art a ČT :D, CET 21 zase Fandu, či Smíchov a FTV Prima své novinky Prima Zoom, Prima Max nebo Prima Cool – tak ti nově vznikající – Barrandov (kanály Kino Barrandov, Barrandov Plus, Barrandov Muzika) nebo Stanice O (Óčko TV a Óčko Gold). Server MEDIAGURU (2015) tvrdí, že „*tři nejsilnější televizní skupiny v Česku (Nova, Prima a Česká televize) se zaváděním nových kanálů snaží vyrovnávat ztráty odlivu diváků ze svých mateřských stanic do těch nově vznikajících*“ a nutno podotknout, že se jim to ve výsledku daří – zmiňované skupiny totiž v roce 2015 obsluhovaly více než 80% diváctva. Prvenství hájí již od roku 1997 společnost CET 21, její programy tvoří 30,7 % audience share, následují programy skupiny České televize (30,4 %), skupiny FTV Prima (20,8 %) a poslední skupinu, která se dostala přes 5 % a znatelně zaostává, reprezentuje Barrandov Group (5,5 %). (ATO, 2016)

---

<sup>5</sup> Rada ČR pro rozhlasové a televizní vysílání byla zřízena zákonem České národní Rady č. 103/1992 Sb.



Při pohledu na financování české veřejnoprávní televize dojdeme ke stejnému systému jako ve většině evropských zemí. Základní zdroj tak tvoří televizní poplatek, který je dnes vybírán na základě zákona č. 348/2005 Sb. o rozhlasových a televizních poplatcích. Fyzická osoba má povinnost platit jediný televizor v domácnosti, právnická osoba (podnikatel) pak za každý televizní přijímač používaný k podnikání – poplatek pro obě skupiny se neliší a od roku 2008 je stanoven na 135 Kč měsíčně (tj. 1620 Kč ročně, což představuje cca 60 €). (RUML, 2013) Díky televizní části koncesionářského poplatku je Česká televize schopna od svých abonentů vybrat přibližně 6 mld. korun za rok, což je částka představující bezmála 90 % veškerých příjmů skupiny ČT. Do zbývajících 10 % lze zařadit především prodej reklamy, který však zákon, po vzoru evropských veřejnoprávních televizí, omezuje na minimum. (ČESKÁ TELEVIZE, 2015)

Poslední část kapitoly zabředne do rozložení televizního vysílání podle druhu jeho poskytnutí. V České republice obsluhuje 42 % domácností nejklassičtější pozemní terestriální vysílání DTT, které nabízí pouze bezplatné kanály. Satelitní přijímače se řadí na pomyslné druhé místo a obsluhují 33 % domácností (z toho pouze 13 % náleží placeným televizím zprostředkovaných společnostmi Digi TV a Skylink). Třetí kabelové televize pokrývají 15 % trhu a dominantní postavení zde náleží společnosti UPC, která má jako jediná celostátní působnost, zbytek poskytovatelů operuje regionálně. Nový typ televize s velkým potenciálem pak představuje tzv. IPTV, která k šíření vysílání využívá internetových protokolů. (MAVISE, 2015) Ukázkového poskytovatele tohoto druhu ztělesňuje placená televize O<sub>2</sub> TV. Ta byla na území Česka představena v roce 2015, disponuje vlastním exkluzivním sportovním kanálem O<sub>2</sub> Sport a podle redaktora serveru RADIOTV J. Koiše (2016) navýšila v březnu letošního roku svou klientelu na 206 000 odběratelů, což v porovnání s loňskem činí meziroční nárůst o 9,3 % (zajímavější číslo pak popisuje meziroční nárůst výnosů z této služby rovné 80 %).

## 2.1.2 Druhy televizního vysílání

Kapitolu o druzích televizního vysílání by nejprve bylo zcela jistě žádoucí doplnit o kritéria, podle nichž budeme v jejím průběhu postupovat. Především část práce popisující vývoj televize v jednotlivých evropských zemích se již okrajově dotkla druhů šíření televizního vysílání. Zmiňované terestriální, kabelové, satelitní, či IPTV šíření televizního signálu je sice zajímavé, ale pro účel práce přehnaně technické. Stejně tak jako o technickém úhlu pohledu jsme se částečně zmínili o existenci veřejnoprávní, soukromé a placené televize. A právě toto rozdělení, které vnímá veličiny jako financování, obsah, či veřejná odpovědnost, nás bude v následujících podkapitolách zajímat.

### 2.1.2.1 Veřejnoprávní televize

Začneme definicí českého spisovatele a novináře HVÍŽDALY (2003) pro veřejnoprávní médium, který tak označuje „*sdělovací prostředek, který má příjem z veřejných peněz a právně definovaný rozsah a povinnosti. Cílem jeho provozování je zabránit zneužití médií politickými stranami a podpořit média jako čtvrtý pilíř demokracie.*“ Ten samý autor uvádí zásady nutné pro médium veřejné služby – pluralisticko-stranická neutralita (nezávislost), objektivita (nestrannost, věcnost, věrnost), vyváženost (majoritní i minoritní názory, pohledy) a etický kodex média (pravdivost, respekt soukromí atd.). Historicky pocházejí veřejnoprávní média z období po druhé světové válce a vyskytují se převážně na evropském kontinentu. Vlády v tomto období začaly postupně odstátňovat své televizní a rozhlasové stanice, které se tak mohly transformovat do veřejných podniků hospodařících s vlastními příjmy a majetkem. Charakteristiku veřejnoprávní instituce se dočteme v již citované ŠMÍDOVĚ studii z roku 2004 – taková instituce je zřízena za účelem poskytování služeb veřejného zájmu, které soukromý sektor není schopen na komerčním ziskovém základě zajistit, je ustavena právní normou, je jí vymezen předmět činnosti, určen způsob financování a stanoven mechanismus veřejné kontroly.

Obecně lze tedy tvrdit, že podstatná část činnosti veřejnoprávních institucí bývá pevně ukotvena v právním systému daného státu. Abychom nemuseli popisovat situaci a rozdílnosti v jednotlivých státech světa, obraťme pozornost na české televizní prostředí a pokusme se uvést právní nařízení působící na české veřejnoprávní médium číslo 1 – Českou televizi: Prvním a její existenci ukotvujícím právním předpisem je samotný zákon o České televizi<sup>6</sup>, ten mimo jiné vymezuje úkoly veřejné služby, mezi které patří vlastní televizní tvorba, zřízení sítě vlastních zpravodajů nebo zajištění celoplošného šíření programů. Dalším zákonem zasahujícím do fungování České televize je zákon o regulaci reklamy<sup>7</sup>, který popisuje přesné časové, obsahové a kvantitativní možnosti prodeje reklamy na kanálech veřejnoprávní televize. Pro propojení informací může právě tento zákon za skutečnost, že reklama tvoří méně než 10 % celkových příjmů ČT (jak uvádí kapitola 2.1.1.2 Televizní vysílání na českém území). Nakousnutím příjmů České televize se dostáváme k Zákonu o rozhlasových a televizních poplatcích<sup>8</sup>, který se v České republice objevuje pod palbou kritiky. Jedním z hlavních důvodů kritiky je podle MEJSNARA (2007) rigidita jeho úprav – jakákoli požadovaná změna výše koncesionářského poplatku musí totiž procházet schvalovacím procesem, který je jak pro členy poslanecké sněmovny, tak pro představitele České televize zdoluhavý a nepopulární. K dalším relevantním právním úpravám vztahujícím se k této práci patří:

- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání
- Vyhláška Ministerstva kultury č. 233/2001 Sb. vydávající Seznam událostí společenského významu (s těmi je pak zacházeno podle §33 Zákona č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání)

Za události značného společenského významu se považují:

- 1) Letní olympijské hry
- 2) Zimní olympijské hry
- 3) Mistrovství světa ve fotbale

---

<sup>6</sup> Zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi, ve znění pozdějších předpisů

<sup>7</sup> Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů

<sup>8</sup> Zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

- utkání České republiky, semifinálová a finálová utkání
  - 4) Mistrovství Evropy ve fotbale
    - utkání České republiky, semifinálová a finálová utkání
  - 5) Mistrovství světa v ledním hokeji
    - utkání České republiky, semifinálová a finálová utkání
  - 6) Mistrovství světa v lehké atletice
- (MEJSNAR, 2007)

### 2.1.2.2 Komerční televize

Subjekt představující komerční neboli soukromou televizi můžeme chápat jako obchodní společnost fungující na bázi soukromého podnikání. Tyto společnosti se pak řídí stejnými zákony jako jiné soukromé podnikatelské subjekty. V Čechách upravuje jejich působnost zákon o obchodních korporacích<sup>9</sup> a občanský zákoník<sup>10</sup>.

Z hlediska historie vznikali první soukromí poskytovatelé televizního vysílání na půdě USA, dáno to může být liberálnějším přístupem na nově vznikajícím televizním trhu, lepší kapitálovou vybaveností, či dostupností technologického vybavení, pravý důvod ale není pro tuto práci stěžejní. Každopádně právě množství soukromých televizních stanic tvoří pevné základy celého amerického vysílacího systému. Pro pochopení rozdílnosti od evropského modelu a samotného fungování uvádím citaci doktora ŠMÍDA (2004, s. 5): „*Základem systému nejsou celoplošné, univerzálně přístupné vysílací sítě, které u nás nazýváme ‚programy‘ (Např. ČT1, BBC1, ZDF...), ale místní stanice ‚stations‘, které se jako samostatně licencované jednotky teprve následně smluvně propojují do sítí ‚networks‘, jež mají jednotné základní vysílací schéma s lokálními a regionálními variantami.*“ Podle tohoto výroku existovalo v roce 2011 v USA přesně 1 774 stanic (*stations*), z nichž se některé spojují se čtyřmi hlavními vysílacími sítěmi (*networks*) ABC, CBS, NBC a FOX. Vysílání těchto sítí se svou podobou nejvíce blíží evropskému pojetí celoplošného národního programu. (BENTON FOUNDATION, 2011)

---

<sup>9</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

<sup>10</sup> Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Příchod soukromých televizních stanic na starý kontinent souvisí, jak již bylo zmíněno, s technologickým pokrokem zaznamenaným v 70. letech 20. století. Ten zapříčinil rozvoj telekomunikační techniky, zlevňování a lepší dostupnost spotřební elektroniky. Následná vlna příchodu komerční televize amerického typu do evropských zemí se lehce opozdila a datuje se až do 80. let. Příčinu hledejme v politické situaci některých států a také v technickoekonomických problémech, mezi které patřilo nutné rozšíření kabelového příjmu či následné vytvoření satelitní distribuce vysílání (problémy související s obrovským nárůstem poptávky). Zpočátku nepanovaly mezi veřejnoprávními a komerčními televizemi vřelé vztahy, nakonec ale převážil názor podpory zdravé konkurence, která sebou divákovi přivála čerstvý vítr v podobě obohacení programové nabídky. (ŠMÍD, 2004)

Pro úplnost a přehlednost srovnání soukromých a veřejnoprávních stanic slouží Tabulka č. 2, která uvádí zobecnitelné charakteristiky obou druhů.

Tabulka č. 2 – Rozdíly mezi veřejnoprávním a soukromým vysíláním

	<b>Veřejnoprávní poskytovatel</b>	<b>Soukromý poskytovatel</b>
<b>Zřízení</b>	Rozhodnutí exekutivy nebo legislativy	Podnikatelský subjekt (obchodní společnost)
<b>Oprávnění k vysílání</b>	Vyplývá ze zákona	Vzniká udělením licence
<b>Financování</b>	Veřejné zdroje (poplatky), reklama, obchodní aktivity neohrožující veřejnou službu	Výnosy z reklamy, sponzoringu, obchodní činnosti
<b>Programové povinnosti</b>	Plnění veřejné služby uložené zákonem (dostupnost, rozmanitost, původní tvorba)	Dodržování licencovaného programového formátu a příslušných zákonů

Zdroj: ŠMÍD, 2004

### 2.1.2.3 Placená televize

Placená televize, anglicky označovaná jako *pay-TV*, označuje službu poskytující příjem programu nebo programového balíčku, za který odběratel pravidelně platí měsíční, či roční poplatky. Tento druh televize může být nabízen v různých formách distribuce – kabelové, satelitní nebo internetové šíření vysílání – vždy je ale pro příjem nutný přijímač s dekodérem, či dekodovací kartou, která odblokuje programovou nabídku pro sledování. (PARABOLA, 2010)

Rozvinutost placených televizí v jednotlivých zemích evropského kontinentu přehledně zobrazuje obrázek v Příloze č. 1 – Penetrace Pay TV v Evropě. Ze států zapojených do výzkumu se pouze v Řecku (12 %) a Španělsku (26 %) podílí placené televizní vysílání menší mírou, než je tomu v České republice – 37 %. Zmiňovaná „česká“ procenta byla načata již v kapitole o televizním vysílání na českém území (2.1.1.2), kde uvádím rozdělení placených typů televizí.

Největší zastoupení – 15 % – zosobňují v oněch zmiňovaných 37 % poskytovatelé kabelových televizí. Je tomu i přesto, že jedinou společností s celostátním pokrytím je kabelový operátor UPC Digital. K němu se přidává četné množství regionálních společností, mezi které patří například Moravianet (Jihomoravský kraj), Elsat (Jihočeský kraj), AQUA (Olomoucký kraj) nebo Imperium TV (obsluhující Karlovy Vary a Beroun).

Placená satelitní nabídka pokrývá v tuzemsku přibližně 13 % trhu. Mezi největší poskytovatele se řadí společnost freeSAT, kterou provozuje UPC Česká republika, dále původně rumunská Digi TV, tuzemská CS Link a satelitní platforma s nejdelší českou tradicí Skylink.

Zbývajících 9% náleží nejmodernějšímu typu placené televize IPTV. Vysílání přes internetový protokol má mezi odběrateli vzrůstající tendenci a dominantním postavením se prozatím může chlubit O<sub>2</sub> TV ze společnosti Telefónica O<sub>2</sub> Czech republic a.s. Té by měl ale podle renomovaného časopisu Marketing&Media brzy přibýt konkurent v podobě T-Mobile TV od stejnojmenného poskytovatele mobilních služeb. (ROŽÁNEK, 2016) Minimálně do jejího příchodu zastává pozici dvojky jiný IPTV

operátor, skupina RIO Media (přes 110 000 aktivních zákazníků), kterou společně s O<sub>2</sub> TV doplňují ještě menší společnosti s regionální působností. (DIGIZONE, 2011)

#### **2.1.2.4 Placené kanály**

Placené kanály dnes představují spíše hudbu minulosti, kdy bylo televiznímu divákovi umožněno k dekódovacímu zařízení jednotlivě dokupovat jinak blokované, zakódované programy. Dnes tento systém nahrazuje již zmíněná nabídka programových balíčků, kde si uživatel vybere svou oblast zájmu, ke které je nabízena široká škála tematických programů (filmové, hudební nebo sportovní balíčky).

## **2.2 Profesionální sportovní soutěž**

Profesionální sportovní soutěž představuje určitým způsobem uzavřené prostředí, kde proti sobě podle daných pravidel bojují profesionální sportovci (jednotlivci, či kolektivy). Český autor NOVOTNÝ (2011, s. 254) uvádí: „*Ve sportovní terminologii ligy zahrnují skupiny klubů, které soutěží na sportovním poli s přesným rozpisem, který se řídí a je v souladu s pravidly daného sportu a sportovního svazu.*“ Účastníci ligové soutěže proti sobě tedy stojí ve sportovním slova smyslu, v tom ekonomickém spolu však potřebují vzájemně spolupracovat a podporovat se. Hlavním cílem je totiž udržet diváckou atraktivitu, sportovní vyrovnanost, či finanční samostatnost dlouhodobé soutěže. K docílení slouží široké spektrum nástrojů, které je vytvářeno a kontrolováno národními asociacemi jednotlivých sportů, či speciálními organizacemi vytvořenými za účelem správy ligové soutěže. Řeč je například o tvorbě cenové struktury vstupného, vytváření obchodních vazeb s ligovými partnery a sponzory, komunikaci s diváckou základnou, určení pravidel pro přestupová okna nebo vyjednávání prodeje vysílacích práv na ligové zápasy. Pro zvýšení efektivity řízení soutěže se dnes můžeme často setkat s existencí specializovaných orgánů věnujících se pouze jednomu z uvedených úkolů. Jako příklad můžeme uvést marketingové a

mediální společnosti STES a. s. a DFL Sports Enterprises starající se o vizibilitu české, respektive německé nejvyšší fotbalové soutěže.

## **2.3 Profesionální sportovní klub**

Na sportovní klub jako na podnik generující peníze začali poprvé nahlížet američtí ekonomové dlouho před těmi evropskými<sup>11</sup>. Sport vnímali jako ekonomické odvětví, kterému je třeba se separátně věnovat a hledat v něm další jedinečné souvislosti vedoucí k jeho rozvoji. Přístup Evropanů je v tomto ohledu, především kvůli diametrálně odlišnému historickému vývoji, jiný. Sportovní kluby na starém kontinentu totiž vznikaly zcela výhradně coby spolky neboli dobrovolná sdružení svobodných občanů se společným zájmem. Tím pádem hlavním účelem spolků nebyl ekonomický zisk, ale spíše vykonávání vzájemně, či veřejně prospěšných úloh. Tento argument úzce souvisí s rozdílným definováním klubového cíle. Zatímco americké profesionální kluby se snaží maximalizovat rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady za sezonu – tj. maximalizovat zisk, ty evropské často sledují maximalizaci užitku. Užitek klubovým vlastníkům přichází skrze vítězství a reprezentují ho proměnné jako známost klubu, zisk nových kontaktů, vyšší prestiž či kredibilitní postavení. Evropskému přístupu nahrává i systém vertikální mobility mezi soutěžemi s možností sestupů a postupů napříč ligami, kdy zřejmě platí – čím vyšší liga, tím větší peníze. S maximalizací užitku pak nejlepší týmy často ještě čeká odměna v podobě postupu do prestižních evropských soutěží generujících další finanční zdroje. (NOVOTNÝ, 2011)

### **2.3.1 Model fungování profesionálního sportovního klubu**

Základním rozdílem mezi klasickým podnikem z nespportovního sektoru a profesionálním sportovním klubem bude již jeho samotné fungování. Zatímco firma

---

<sup>11</sup> V roce 1956 vydává americký profesor Simon Rottenberg článek v Journal of Political Economy o trhu hráčů baseballu. Ten je dodnes považován za počátek ekonomie sportu. (SLOANE, 2006)



produkcující určitý výrobek tíhne ke snižování nákladů zvyšováním technologické úrovně, profesionální klub projevuje snahu získat co nejlepší, či nejtalentovanější hráče a trenéry, kteří mají na trhu velmi vysokou cenu, ale ne vždy garantují následný a očekávaný úspěch. Právě investice do lidských zdrojů představuje zásadní rozhodování klubového managementu. Špičkové kluby tak disponují širokou sítí skautů, kteří shánějí a detailně rozebírají potenciální zaměstnance nejen v množině hráčů a trenérů, ale i uznávaných terapeutů, masérů, psychologů atd. Dalším vstupním produkčním faktorem je půda – ve fotbalovém prostředí ji chápeme jako stadion, na kterém klub prodává svůj produkt – fotbalové utkání. Poslední proměnnou z nabídky faktorů představuje sportovní materiál (dresy, náradí, náčiní, atd.), který klub často získává od svých sponzorů. Výše uvedené vstupy by pak měl klubový management co nejatraktivněji propojit k vytvoření již zmiňovaného fotbalového utkání, které reprezentuje nehmotný produkt klubu. Za něj, stejně tak jako za hmotné produkty (především klubový merchandising), je fanoušek či divák ochotný zaplatit a uvádí tak celý fotbalový koloběh do chodu. (NOVOTNÝ, 2011)

Druhou zásadní diferencí mezi podniky ve sportovním a nesportovním prostředí reprezentuje jejich postoj ke konkurenci. Firmy vystupující v nesportovním prostředí často používají agresivní cenové strategie, vysoké investice do přelomových technologií a další a další kroky k eliminaci, či alespoň získání zásadní výhody nad přímými konkurenty. Ve sportu dělají samozřejmě všechny kluby maximum k porážení svého soupeře na hřišti, mimo něj však panuje atmosféra, která má za úkol zachovat fungování soutěžního, sportovního byznysu. Administrativní orgány zastřešujících, národních, či ligových organizací svými důmyslnými mechanismy ovlivňují řízení klubových financí a apelují tak na vzájemnou podporu mezi kluby a udržení zdravě konkurenčního prostředí v ligových soutěžích. Mechanismů se objevuje celá řada, ale jejich výčet bych rád zúžil na nejdůležitější tři – pracovní trh hráčů, dělení příjmů (tyto dvě uvádí ve své publikaci NOVOTNÝ (2011, s. 273)) a v evropském fotbale aktuální FFP.

### **Pracovní trh hráčů**

Hráči představují hlavní produkční faktor a jen oni mohou ovlivnit tolik důležité výsledky sportovních klánů. Proto se ligová vedení uchylují k častým regulacím pomocí draftů hráčů, uplatňováním hráčských opcí, či mzdových stropů, které by všechny měly vést k vyrovnanější soutěži.

## **Dělení příjmů**

V tomto bodě jde především o dělení příjmů ze vstupného a z prodeje televizních práv. Dělení příjmů ze vstupného řeší každá liga svým vlastním způsobem. Základ celého systému je v přerozdělení utržených peněz za sportovní utkání mezi domácí a hostující tým. Praktikuje se ekvivalentní rozdělení 50:50, stejně tak jako 60:40 ve prospěch domácích. Sofistikovaněji se pak může zdát anglický model 80:20, kdy každý tým ještě odvádí další 4 % ze vstupného do ligové kasy, ze které se následně redistribuuje mezi všechny kluby na principu rovnosti. Dalším druhem je dělení příjmů z prodeje televizních práv. V naprosté většině profesionálních lig se o prodej stará ligové vedení, takže práva jsou prodávána kolektivně pro všechny týmy a dále se mezi ně redistribuuje podle klíče, specifického pro každou jednotlivou zemi. Více ale v kapitole 2.3 a samotné analytické části práce.

## **Financial Fair Play**

Dokument vydaný zastřešující organizací UEFA v roce 2010 k zamezení „finanční anarchie“ evropských fotbalových klubů. Ve zkratce se tedy UEFA tímto dokumentem snaží o supervizi nad vyrovnaným hospodařením klubů a prevenci proti prohlubujícím se ztrátám. Nejde zde však o klasickou účetní ztrátu – pro tento účel dokument vyjmenovává relevantní výnosy a náklady, které do „úctu“ vstupují. Mezi relevantní výnosy se řadí tržby ze vstupného, prodej televizních práv, sponsoring, reklama, komerční aktivity, provozní příjem, zisky z prodeje hráčů a hmotných aktiv. Do relevantních nákladů dokument zahrnuje mzdy, náklady spojené s nákupy hráčů, amortizace pořizovacích cen hráčů a náklady na prodané zboží. Lze si tedy všimnout, že UEFA do sledovaných nákladů nezařazuje pořizování, opravu či tvorbu hmotných a nehmotných aktiv, ani výdaje na rozvoj mládežnického fotbalu či komunitních aktivit. Tím motivuje kluby k dlouhodobějšímu pohledu na věc a v růstu založeném na hráčích z mládežnické základny, spíše než na nakoupených hotových hráčích. (ČTVRTLÍK, 2011)

### **2.3.2 Příjmy profesionálního sportovního klubu**

Pokud nahlédneme do příjmů profesionálního sportovního klubu, můžeme konstatovat, že mu do klubové kasy přitékají peníze z většího počtu zdrojů. Například NOVOTNÝ (2011, s. 274) dělí tyto zdroje na příjmy nenávratné – vstupné, prodej suvenýrů, sponzorství, podíl na prodeji TV práv, dotace z ligy, transferové poplatky, prodej výsledků sázkovým kancelářím, navýšení základního kapitálu úpisem akcií (jen u akciových společností) – a návratné – bankovní úvěry a dluhopisy. Jednodušeji a vcelku prakticky rozděluje příjmy fotbalových klubů britská privátní společnost Deloitte, která každoročně sestavuje renomovaný žebříček klubů týkající se jejich generovaných zisků. V této zprávě můžeme nalézt rozdělení příjmů na tři hlavní zdroje – Matchday Revenue (vstupné), Commercial Revenue (sponzoring a merchandising) a Broadcasting Revenue (podíl na prodeji televizních práv do domácích i zahraničních televizí). (DELOITTE, 2014)

#### **Matchday Revenue**

Obecně můžeme Matchday Revenues definovat jako peníze získané z prodeje vstupenek (sem patří jak jednorázové vstupenky, tak sezonní permanentky), ale také z prodeje občerstvení a hospitality programů. Záleží tedy ve velké míře, na jakém stadionu domácí tým své zápasy hraje, na nabízených službách a samozřejmě i na počtu zápasů, které v soutěžní sezoně odehraje.

#### **Commercial Revenue**

Do tohoto příjmu se řadí převážně smluvní vztahy se sponzory a partnery klubu. Ti si za poskytnuté finanční prostředky kupují od klubu určitý druh reklamy, která následně působí na specifický segment diváků a fanoušků. Vedle sponzorských smluv vstupuje do tohoto zdroje peněz i příjem za doplňkový prodej (dresy, klubové oblečení, dárkové předměty, apod.), který probíhá na oficiálních klubových e-shopech, či přímo v útrokách stadionu.

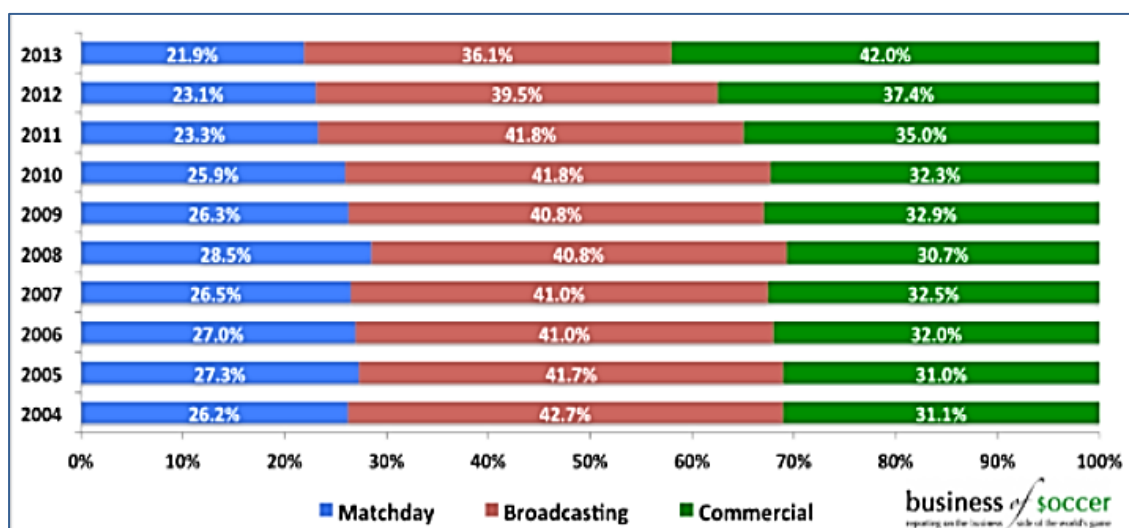
#### **Broadcasting Revenue**

Příjmy přicházející od televizních společností, které si kupují výhradní právo vysílat danou ligu, či soutěž. Televizní práva jsou většinou prodávána kolektivně

ligovým vedením a následně rozdělena mezi účastníky na základě pevně daných předpisů. Více o vysílacích právech je napsáno v kapitole 2.4.

Popsáním tří klíčových finančních zdrojů profesionálních klubů se dostáváme k otázce jejich poměrového rozložení na celkové příjmy. Americký analytik HARRIS (2014) píšící pro internetový časopis Business of Soccer dává do pléna následující Graf č. 2, který uvádí, jakým procentem se jednotlivé zdroje podílí na příjmech TOP20 evropských klubů.

Graf č. 2 – Podíl jednotlivých finančních zdrojů na celkové příjmy TOP20 evropských fotbalových klubů



Zdroj: HARRIS, 2014

Jak je vidět, v posledním uvedeném roce 2013 se staly Commercial Revenue poprvé hlavním zdrojem fotbalových klubů. Co za touto skutečností stojí? I přesto, že se návštěvnost fotbalových zápasů zvyšuje (o čemž svědčí nejenom nedávné stavby nových, či rekonstrukce stávajících stadionů k získání vyšších kapacit) a příjmy z prodeje televizních práv dosahují stále více astronomických částek, roste sektor „komerčních příjmů“ nejvíce. Hlavní důvody lze vidět v celkové globalizaci světa a vzrůstající popularitě fotbalu na neevropských trzích, která přímo úměrně souvisí se

změnou strategie nejlepších fotbalových týmů. V několika posledních letech je totiž zřejmá orientace nejúspěšnějších klubů z Anglie, Španělska, Itálie, či Francie na dosud ne zcela prozkoumané asijské a americké trhy, které bezpochyby představují obrovskou kupní sílu. Týmy jako Chelsea, Barcelona nebo Inter zde realizují svá přípravná letní turné a zvyšují díky nim svou známost a popularitu. Čím více se šíří klubová popularita, tím se klub stává atraktivnějším pro sponzory, kteří uzavřením partnerství dosahují na široké spektrum fanoušků po celém světě. Jako zářný příklad uveďme Real Madrid – poslední vítěz UEFA Champions League obsadil podle průzkumu společnosti Kantar druhé místo v žebříčku nejoblíbenějších fotbalových klubů světa. (TOTALSPORTEK, 2016) Netřeba se poté divit německé oděvní společnosti adidas, která byla ochotna podepsat s Bílým baletem aktuálně nedostižný rekordní desetiletý kontrakt na 140 milionů € ročně, čímž překonala svůj vlastní dosavadní rekord o celých 40%<sup>12</sup>. (MALYON, 2016)

Pro kluby je ale důležité si uvědomit, že i přes vzrůstající příjmy z Commercial Revenue by nebylo moudré se na tomto zdroji stát závislým, jelikož stále častěji se objevující finanční výkyvy se dotýkají nejvíce právě sponzorství jako takového. Kluby by tak měly ve svých strategiích směřovat k udržení balance proporcionálně stejných částí a nezanevřít tak na zbývající dva zdroje. Péči o své fanoušky, či zlepšováním služeb a komfortu v rámci Matchday Revenue a také zbystrěným zrakem na Broadcasting Revenue. Zmiňované vzrůstající smlouvy od televizních společností jsou sice dlouhodobějšího charakteru a garantují klubům příjmy na několik let dopředu. Situaci se ale může snadno změnit po schválení zákona nebo právního nařízení. Ostatně právě taková situace nastala v roce 2015 na Pyrenejském poloostrově. Klubům účastnících se celosvětově známého El Clásica – FC Barceloně a Realu Madrid – díky individuálně prodávaným televizním právům španělské La Ligy plynulo v sezoně 2012/13 okolo 47 % z celkového prodeje. Zbylých 53 % si mezi sebe rozdělilo 18 týmů<sup>13</sup>. Nový španělský zákon by měl omezit nadvládu obou gigantů tím, že jim dovolí vydělat si maximálně 4x více prodejem televizních práv než klub s nejmenším příjmem

---

<sup>12</sup> Prvenství držel až do sezony 2015/16 anglický Manchester United dostávající od adidas 98 milionů € ročně.

<sup>13</sup> V anglické Premier League si mezi sebe dva nejlepší kluby Manchester United a Manchester City rozdělily pouhých 12 %. (HARRIS, 2014)

z tohoto zdroje. Ve sledované sezoně se tento koeficient pohyboval okolo čísla 11,5<sup>14</sup>; a proto kdyby bylo toto pravidlo aplikováno bez dalších dodatků, vydělaly by oba kluby pouhých 48 milionů euro namísto původních 140 (pokles o 65 %). Pravidlo však vstoupí v plnou platnost i s doplňujícími komentáři až v novém tříletém cyklu začínajícím sezonou 2016/17. (DUFF, 2014)

## 2.4 Sport a televize

Poslední kapitola teoretické části se týká skvěle fungujícího a dnes již neodmyslitelného vztahu sportu a televize jako média. Symbiózu zmiňovaného vztahu glosuje ve své práci KUBÍČEK (2012, s. 161): „*Sport se už neobejde bez televize, která ho dělá živoucím, známějším, oblíbenějším a dopomáhá sponzorům reklamou k větší známosti. A televize se už neobejde bez sportu, neboť nic není napínavější než program, jehož závěr je pro všechny zúčastněné otevřený, a který tak diváky pořád více přitahuje.*“ Myšlenku potvrzuje i ve stejné studii přiložená statistika – na všech významných evropských trzích totiž dnes dosahují sportovní přenosy přes 50 % podílu sledovanosti nejlepších deseti měřených programů. Tato skutečnost posouvá sport do pozice programového žánru číslo jedna.

### 2.4.1 Sportovní televizní vysílání

Jedna z úvodních kapitol teoretických východisek práce již zmiňuje velký televizní zájem o berlínské Olympijské hry konané v srpnu 1936. I přesto, že se hry nesly ve znamení nacistické propagandy, reprezentují první velkou sportovní akci vysílanou *přímým*<sup>15</sup> přenosem do množství okolních německých měst. Publikum, které o hry projevilo ohromný zájem, mohlo shlédnout přes 130 hodin přenosů ze 175 sportovních událostí a položilo tak základy dalšímu rozvoji sportovních přenosů. Ještě

---

<sup>14</sup> V anglické Premier League se tento koeficient blíží maximálně číslu 1,5. (DUFF, 2014)

<sup>15</sup> Díky tehdejší složitým mechanismům televizního vysílání bylo vysílání zpožděno o několik minut (ŠMÍD, 2008)

před vypuknutím 2. světové války stihla americká stanice NBC vysílat přímý přenos z baseballového utkání (1939), brzo po jejím skončení se pak k úspěšným poskytovatelům sportovního vysílání přidali i čeští operátoři s Vsesokolským sletem z roku 1948, který v Praze u televizních obrazovek sledovalo na 150 000 lidí. (SVĚŘÁKOVÁ, 2007) Poválečný rozvoj nejenom sportovního vysílání byl cítit po celém světě, než ale dospěl k současnému modelu televizního diváckého sportu, bylo zapotřebí absolvovat ještě dlouhou cestu technického vývoje a celkové modifikace moderní společnosti.

Masivní nástup sportovně specializovaných stanic můžeme celosvětově zaznamenat až na přelomu 80. a 90. let minulého století. Velmi úzce souvisí s již zmiňovanou deregulací (evropského) mediálního prostoru, která sebou přináší vznik nových soukromých subjektů s volnou rukou ohledně tematiky vlastního vysílání, a také obecnému přeorientování populace na zábavní průmysl (vedle sportu i hudba, film...). Americká stanice ESPN se považuje za první ryze sportovní stanici na světě (spuštěna 1979), na starém kontinentu se k ní přidává panevropský Eurosport (1989), britský Sky Sport (1991) a německá DSF (1993). Právě akcelerace nabídky soukromých televizních stanic sebou přinesla výrazné zvýšení konkurenčního boje na trhu. S tou samozřejmě korespondoval i stále se zvyšující zájem sportovního diváctva. Obě skutečnosti vedly ve výsledku ke vzniku placených televizí, které své potenciální zákazníky lákaly na exkluzivní obsah, který samozřejmě musely za vysoké obnosy pořizovat – zde se objevují počátky prodeje televizních práv. Poskytovatelé těchto práv si byli dobře vědomi atraktivnosti cílové skupiny z obchodního hlediska (snadná definovatelnost, vysoká sledovanost sportovních přenosů = vysoký zásah prodané reklamy) a díky tomu se začal formovat dnes již neodmyslitelný a vzájemně fungující vztah televize – sport. Myšlenku potvrzuje svým výrokem profesor athénské univerzity Papathanassopoulos, kterého ve svém článku cituje LACHMAN (2005): „*Investice do sportovních kanálů byly přímým důsledkem deregulace evropského televizního prostoru ve spojení s komercializací sportovního trhu*“. Netrvalo tedy dlouho a nezůstalo pouze u třech sportovních kanálů pro evropské publikum. Dnes se dá tvrdit, že prakticky každá větší země vlastní svou sportovní televizi.

Zajímavým tahem se v tomto kontextu stává rozhodnutí Evropského parlamentu z roku 1997, kdy přijal směrnici *Televize bez hranic*. Ta by měla sportovním divákům zajistit volný přístup k událostem vysokého významu, za které tedy není nutné zvlášť

hradit jakýkoli poplatek. Přehled těchto událostí často upravují individuálně vlády evropských zemí, v Česku například již zmiňovaná vyhláška Ministerstva kultury č. 233/2001 Sb., která vydává Seznam událostí společenského významu. Díky zahrnutí Olympijských her, Mistrovství světa a Evropy ve fotbale, či ledním hokeji do tohoto seznamu se pozornost poskytovatelů sportovního vysílání začala obracet směrem populárních evropských fotbalových lig, pohárových soutěží a dalších dlouhodobých sportovních akcí. Tyto seriální sportovní události se těší obrovskému zájmu populace, s čímž také korespondují ceny vysílacích práv jednotlivých soutěží. V novém tisíciletí se tak vedle placených pluralitních sportovních kanálů začínají objevovat i placené televizní stanice úzce specializované na určitý sport (Golf Channel, Extreme Sports...) nebo dokonce konkrétní tým (Chelsea TV, Arsenal TV, MUTV...). (LACHMAN, 2005)

#### **2.4.2 Vysílací práva ve sportu**

Vysílací práva jsou obchodována televizními společnostmi v mnoha různých žánrech. Ať už se ale budeme bavit o prodeji licencí na seriály vlastní produkce, populární pořady typu reality show či další „patentované“ formáty televizní zábavy, žádná z nich se nemůže rovnat naprosto dominantním sportovním přenosům. Díky napětí, nepředvídatelnosti a prestižnosti se sport nejen na televizních obrazovkách těší obrovskému zájmu diváků. Ona enormní sledovanost šroubuje sumy, za které jsou televizní společnosti ochotny kupovat práva na sportovní eventy, do astronomických, stále stoupajících čísel. Tento poznatek je podpořen výňatkem ze studie BEDŘICHA (2007), který parafrázuje již bývalou německou sportovní agenturu KirchSport GmbH. Podle ní se obchod s fotbalovými televizními právy za posledních deset let zdesetinásobil a v následujících deseti letech má potenciál se ještě ztrojnásobit.

Vysílání ligových fotbalových utkání se po přelomu tisíciletí stalo napříč Evropou volně nedostupným a zapříčinilo tak vznik systému prodeje televizních práv. Tyto práva reprezentována přenosovými balíčky obsahující nejen televizní, ale i internetovou licenci, nejčastěji vlastní ligové vedení nebo jeho marketingová agentura, která je nabízí k prodeji televizním společnostem. „*Nejsou to ale přímo jednotlivé*



*televizní stanice, které vysílací práva zakupují. Takový proces by byl příliš zdlouhavý a neefektivní. Majitelem televizních práv je proto většinou pouze jedna společnost, jež je vykoupí a posléze prodává přímo televizním stanicím, které mají o vysílání daného sportu zájem.*“ Takto popisuje fungování přeprdeje CHARVÁT (2014). Jeho myšlenku z hlediska existence pouze jednoho majitele dementuje GORTAZAR (2009), který si bere na pomoc rozhodnutí Evropské Komise, které vzniklo po případech týkajících se nových vysílacích pořádků Ligy Mistrů UEFA<sup>16</sup> a německé Bundesligy<sup>17</sup> z let 2003, respektive 2005. Toto rozhodnutí se naopak snaží omezit potenciální monopolistické postavení jediné společnosti a nařizuje rozdělovat ligová televizní práva do několika přenosových balíčků<sup>18</sup>, které jsou nabízeny v aukcích (většinou domácím) televizním společnostem. Vítězstvím v aukci vzniká společnosti výhradní právo na vysílání obchodovaného balíčku po dobu maximálně tří let. Dalším GORTAZAREM zmíněným Evropským nařízením vztahujícím se k přenosu sportovních událostí představuje Mezinárodní úmluva o ochraně umělců, výrobců zvukových záznamů a vysílacích organizací z roku 1961<sup>19</sup>, která majitelům vysílacích práv garantuje 20 let trvající výhradní pravomoc na volné šíření a reprodukci široké veřejnosti. Tato více než 50 let stará smlouva však čelí tlaku na nutný update přizpůsobený modernímu digitálnímu vysílání.

Příjem z prodeje televizních práv představuje, jak již bylo řečeno, přibližně jednu třetinu celkového koláče plynoucího do klubové kasy nejlepších fotbalových týmů. Pro většinu z nich znamenají tyto prostředky finance potřebné pro běžný provoz, údržbu stadionu, či přispívání na činnost mládežnických kategorií. Další rovinu lze pak vidět v příjmech plynoucích z licenčních poplatků vítězům aukcí přenosových balíčků – ti přeprodávají exkluzivní práva dalším televizním platformám a nemalé utržené peníze znovu investují do drahé organizační a technické infrastruktury. Díky tomu jsou schopni ve výsledku nabídnout nepoměrně kvalitnější služby než konkurenční stanice, což lze vidět například při velmi odborných přestávkových programech fotbalových přenosů britské SkySport, či francouzského Canal +.

---

<sup>16</sup> European Commission Case No. 37398 – UEFA (Television programming and broadcasting activities)

<sup>17</sup> European Commission Case No. 37214 – Deutscher Fussballbund (Television programming and broadcasting activities)

<sup>18</sup> Přenosové balíčky se nejčastěji rozdělují podle hracích časů. (Např.: Lze získat balíček obsahující páteční zápasy začínající ve 20:30, nedělní startující v 13:30 apod.)

<sup>19</sup> Tato úmluva z 26. října 1961 je známá také jako Římská úmluva.

Poslední odstavce teoretické části popíší hlavní tři trendy opakující se v problematice prodeje televizních práv. Patří mezi ně individuální vs. kolektivní vyjednávání, rostoucí pořizovací ceny a pirátské internetové vysílání.

Klíčovou roli v prodeji televizních práv hraje systém používaný v průběhu vyjednávání. Rozlišujeme dva – individuální a kolektivní způsob. Každá liga, či její týmy si tento systém vybírají podle historických vazeb, či obvyčejné domluvy. Nutno podotknout, že po zmiňovaných zásazích Evropské Komise ze začátku tisíciletí se všechny velké evropské fotbalové soutěže sjednotily pod kolektivní vyjednávání – výjimku tvořila pouze italská Serie A, která se přidala v roce 2010, a španělská Primera División, jež bude svá vysílací práva přeprodávat poprvé kolektivně od nadcházející sezony 2016/17. Evropská komise ve svém nařízení uvádí hned několik benefitů podporujících kolektivní vyjednávání:

- 1) Atraktivnější ligové soupeření, kde týmy soutěží v rámci rovných příležitostí.
- 2) Lepší kooperace mezi týmy, které tak získávají výhodu při vyjednávání prodeje televizních práv jak na domácích, tak na zahraničních trzích.
- 3) Nákupem vysílacích práv se z televizní společnosti stává specialista a přináší tak konečným spotřebitelům stabilnější a kvalitnější obsah.
- 4) Větší finanční stabilita napříč fotbalovými kluby díky solidárnějšímu přerozdělování příjmů.

(PEETERS, 2009)

### **Individuální vyjednávání**

V tomto prostředí si kluby spravují svá vlastní televizní práva. Individuálně je poskytují televizním společnostem, které si za úplatu kupují určitý počet zápasů konkrétního klubu. Signál zápasů lze prodat jak exkluzivně jednomu poskytovateli, tak rozprodat mezi více konkurenčních firem. Zde může reálně nastat situace, kdy proti sobě hrají týmy, jejichž vysílací práva vlastní dvě různé televizní platformy – ty se mezi sebou musí dohodnout, která z nich bude zápas vysílat. Ve Španělsku byly tyto situace řešeny zákonem a zápas podle něj vysílala televizní stanice vlastníci práva domácího celku.

## Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání má o dost jednodušší strukturu. Kluby jsou nejčastěji zastupovány vedením fotbalové ligy, která domlouvá prodej ligových práv televizním poskytovatelům. Příjmy od poskytovatelů jsou děleny mezi kluby jasně determinovaným klíčem, který by měl dodržovat pravidlo rovnosti a udržování konkurenčního prostředí mezi týmy. O jednotlivých klíčích a způsobech přerozdělování bude napsáno více v analytické části práce. (PEETERS, 2009)

Další snadno pozorovatelnou vývojovou tendenci lze spatřit v rostoucích částkách za veškerá sportovní přenosová práva. Zajímavostí se pak může zdát fakt, že astronomické sumy za ně utracené se už úplně netýkají (alespoň v Evropě) globálních sportovních akcí typu Olympijské hry či Mistrovství světa / Evropy<sup>20</sup>. Soustředění televizních stanic se přeorientovalo na atraktivní a neméně sledované národní klubové soutěže. Vysílací práva nejsledovanějších lig světa, jejich aktuální hodnotu a nárůst oproti expirovanému kontraktu popisuje příloha č. 2.

V příloze nelze přehlédnout dominanci amerických lig – profesionální NFL (americký fotbal), NBA (basketbal), MLB (baseball) a NHL (lední hokej), ale i univerzitní NCAA Basketball a NCAA Football (americký fotbal). Krok s nimi však stále drží špičkové evropské fotbalové soutěže – anglická Premier League, francouzská Ligue 1 a německá Bundesliga<sup>21</sup>. Před univerzitní americké ligy by se do grafu nově vtísnila i italská Serie A se španělskou Primera División, které díky svým aktuálním, ještě nezahrnutým smlouvám dostanou více než 1 miliardu € ročně. Nárůst oproti minulým smlouvám ukazuje zvýšení kontraktu o 18 % u italské, respektive o 23 % u španělské ligy. Detailnější rozbory tohoto tématu budou k nalezení v analytické části.

Z profesionálního sportu se stal zjevně globální průmysl operující se závratnými částkami. Sofistikované komunikační technologie a přístupnost vysílání široké veřejnosti přináší pohodlnost a možnost sledovat oblíbený klub kdekoli na světě. I přes

---

<sup>20</sup> Již bylo uvedeno, že ty jsou díky směrnici Evropského parlamentu *Televize bez hranic* z roku 1997 částečně přesouvány na neplacené veřejnoprávní televize za účelem větší dostupnosti.

<sup>21</sup> Bundesliga uzavřela nový čtyřletý kontrakt s platformami Sky Deutschland a Eurosport za 4,6 miliardy €, tj. 1,16 miliardy € ročně (od sezony 2017/18). Nárůst činí 85 %.

důmyslné právní úkony chránící autorská práva, duševní vlastnictví apod. však musí tento průmysl počítat s výskytem kriminalismu reprezentovaným virtuálním pirátstvím. Neoprávněné vysílání přenosu zapříčiněné krádeží signálu se objevuje na internetu ve stále rozšířenější formě. Takto kradený signál ohrožuje nejen tržby z reklam, ale přináší sebou i riziko snížení hodnoty vysílacích práv. To by ve výsledku znamenalo výraznou redukci příjmů jak sportovních organizací, tak televizních společností, které platí za výhradní televizní práva. Zatímco vlády jednotlivých zemí poskytují právní předpisy v boji proti pirátství, včetně úplného vypnutí nezákonných internetových stránek; televizní společnosti apelují na mezinárodní zákonodárce k vytvoření ještě lepší právní ochrany. Jejich snaha je zřetelná i ve spolupráci se sportovními organizacemi, kdy společně využívají digitální média k oslovení mladšího publika nabídkou přenosů v nových moderních formátech. (WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 2013)

## 3 Metodika práce

V rámci porovnávání pěti nejlepších evropských fotbalových lig bude využita výzkumná metoda analýzy dokumentů, která by ve výsledku měla vést k finální komparativní analýze. Situaci na českém fotbalovém trhu pomůže zmapovat připravené hloubkové interview s představitelem společnosti STES a.s., Ing. Tomášem Patou.

### 3.1 Analýza dokumentů

Analytická část práce je založena na studiu specifických dokumentů vztahujících se k dané problematice. Samotné studium dokumentů považují odborníci za metodu sběru dat a považují ji za specifickou podobu pozorování. Například HENDL (2005, s. 204) popisuje dokument jako takový následovně: *„Za dokumenty považujeme takový data, která vznikla v minulosti a byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.“* K němu se se svou definicí přidává REICHEL (2009, str. 124): *„Studium dokumentů znamená sledovat u zkoumaných fenoménů hlavně rozsáhlé a minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách, či tvůrcích již nezávislé.“*

Dokumenty lze pak dělit na primární a sekundární. Analytická část této práce vznikala z dokumentů sekundárních, mezi které patřily především odborné texty, internetové články a rozborů autorů věnujících se problematice televizních práv v evropských fotbalových ligách. Data z nich nabyté tedy představují zprostředkované informace, které tak mohou obsahovat neúmyslné, či úmyslné zkreslení a je tak možné, že ve výsledku vedou k drobným odchylkám od reálných hodnot.

## 3.2 Komparativní analýza

Na základě analýzy získaných dat a jejich porovnání vzniká komparativní analýza. Tu lze zařadit mezi základní výzkumné strategie, ve kterých porovnávané několik málo případů a jejím hlavním cílem je nalézt vztahy mezi sledovanými proměnnými. LORENC (2013) uvádí, že při komparaci dvou či více jevů můžeme využít ukazatele podílu (relativní rozdíl), rozdílu (absolutní rozdíl) nebo index (podíl dvou hodnot téhož ukazatele). Komparace je podle něj základní metodou hodnocení, srovnávací metody lze pak využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracování.

V textu práce porovnáваме pět nejlepších evropských fotbalových lig podle žebříčku IFFHS, které budeme označovat zkratkou TOP5 (patří sem španělská La Liga, italská Serie A, německá Bundesliga, francouzská Ligue 1 a anglická Premier League). Mezi faktory, které budou napříč ligami srovnávány, lze zařadit vývoj ceny vysílacích práv od domácích i zahraničních televizních poskytovatelů, odlišné fungování přerozdělovacích klíčů, či konečné rozdělení vybraných částek do klubových rozpočtů. Tato komparativní analýza se týká především finančních ukazatelů a je tak třeba vzít v potaz dynamičnost ekonomického prostředí. Jako příklad uvedme pohyblivé kurzy tradičních světových měn (především oslabení GBP v důsledku referendem schváleného Brexitu<sup>22</sup>) vedoucí k eventuálnímu zkreslení finálních hodnot. Veškeré částky použité v komparativní části práce jsou uváděny v EUR, jakožto výchozí měně.

## 3.3 Hlubkové interview

Hlubkové interview spadá pod nadřazený pojem osobního dotazování, které je založeno na přímé komunikaci s respondentem. V rámci takového druhu komunikace je tazateli umožněno okamžitě reagovat a získávat tak od tázaného další cenné informace. Lze také využít otevřených otázek, které vedou k obsáhlejšími odpovědím. Samotné

---

<sup>22</sup> Občané Velké Británie v červnu 2016 v referendu odsouhlasili vystoupení Velké Británie z Evropské Unie, což vedlo mimo jiné i k plošnému oslabení britské libry.

osobní dotazování, či rozhovor<sup>23</sup> je pak považováno za jednu z nejvýznamnějších dotazovacích technik a například PŘÍBOVÁ (1996) jej dále člení na strukturalizované (standardizované) a nestrukturalizované (nestandardizované) dotazování.

Strukturalizované interview vzniká na základě předem připravených otázek a jeho výsledky jsou tak lépe uchopitelné. Jedním z druhů standardizovaného rozhovoru je hloubkové interview. To charakterizujeme jako předem připravený rozhovor týkající se pouze jednoho problému, který v průběhu podrobně zkoumáme. Provádí se většinou v závěru realizovaného výzkumu, kdy se v dané problematice dostatečně orientujeme a rozumíme sledovaným souvislostem. (VLADYKOVÁ, 2010)

Hloubkové interview použité v této práci bylo uskutečněno s Marketing & Media manažerem společnosti STES, a.s. Mgr. Tomášem Patou. STES, coby marketingový partner FAČR, reprezentuje správce vysílacích práv nejvyšší české fotbalové soutěže, proto byl ing. Pata jasnou volbou k zodpovězení otázek z oblasti samotného fungování českého fotbalu na nejvyšší úrovni, historického pohledu na správu televizních práv, jejich prodej a následnou redistribuci.

---

<sup>23</sup> Rozhovor = anglicky *interview*

## **4 Komparace TOP5 fotbalových evropských lig**

Stále větší zájem o fotbal ve Spojených státech, pumpování astronomických částek do zkvalitnění domácí soutěže v bohaté Číně nebo tradičně kvalitní jihoamerické fotbalové soutěž. Výčet skutečností, které svědčí o tom, že fotbal je celosvětový fenomén. Přesto všechno, vzhlížejí zmiňované regiony k evropskému fotbalovému trhu, který je právem považován za ten vůbec nejkvalitnější. Na Starém kontinentu hrají ti nejlepší hráči, pořádá se tu nejprestižnější klubová soutěž UEFA Champions League a místní ligy se těší obrovské popularitě přesahující hranice Evropy.

S popularitou samozřejmě úzce souvisí i televizní sledovanost. A zatímco v USA se díky více než 300 milionovému jazykově homogennímu trhu a vypracovanému systému reklamních spotů daří udržet nejkvalitnější sportovní soutěže na neplacených televizních stanicích, evropské soutěže nejsou díky malým domácím trhům schopny generovat z příjmů z reklamy dostatečné prostředky na financování jejich provozu. V Evropě tak na scénu přichází loajální zákazníci, kteří jsou ochotni nejen za sportovní přenosy platit tzv. subscribers fee a dávají tak vzniknout placeným televizním platformám, které poskytují koncovému publiku rozličný televizní obsah v čele s nejkvalitnějším evropským fotbalem.

### **4.1 Španělská Liga Santander**

Nejvyšší španělská fotbalová liga byla podle žebříčku IFFHS opakovaně vyhlášena nejlepší fotbalovou soutěží světa. Výsledné postavení podporují i poslední vzpomínky na milionářskou soutěž UEFA Champions League, kde jsme v květnu 2016 byli svědky čistě španělského, konkrétněji madridského, finále mezi celky Atlético a vítězného Realu; či na druhý panevropský pohár UEFA Europa League, který už potřetí v řadě ovládl další španělský klub FC Sevilla.



#### **4.1.1 Představení soutěže – Liga Santander**

Nejvyšší fotbalová liga se na Pyrenejském poloostrově hraje již od roku 1929, kdy u založení stálo deset týmů. Postupným rozšiřováním se počet účastníků dostal v sezoně 1997/98 na i dnes aktuálních 20 klubů, mezi kterými najdeme například historicky nejúspěšnější Real Madrid, tradiční FC Barcelonu, či FC Valencii.<sup>24</sup> Na trávnících pak můžeme vidět individuality typu Lionela Messiho nebo Cristiana Ronalda, dva poslední vítěze Zlatého míče. I díky těmto hráčům patří soutěž k celosvětově nejpopulárnějším a s průměrnou návštěvností 28 168 diváků ji náleží šesté místo napříč veškerými sportovními národními soutěžemi (v sezoně 2015/16 si cestu na španělské stadiony našlo 21,5 milionu návštěvníků). (TRANSFERMARKT, 2016) Prezidentem LFP<sub>1</sub> je Javier Tebas Medrano, který byl do své funkce zvolen v roce 2013. Tento muž stál i u čerstvých červencových jednání s novým hlavním partnerem ligy – bankovní skupinou Banco Santander, která nahradila jinou bankovní skupinu BBVA. (CORRIGAN, 2016)

#### **4.1.2 Problematika televizních práv – Liga Santander**

Naprosto klíčovým prvkem v problematice prodeje fotbalových vysílacích práv byl do konce letošní sezony ojedinělý systém jejich individuálního prodeje, Liga Santander (neboli La Liga) byla poslední velkou evropskou soutěží, která tento systém používala. Španělské vládě se však v loňském roce podařilo prosadit znění královského nařízení, které od následující sezony 2016/17 přinese kolektivní vyjednávání.

Samotný individuální systém prodeje televizních práv byl na Pyrenejském poloostrově započat v sezoně 1997/98. Všechny kluby tak vlastnily vysílací práva na svá utkání a bylo jen a pouze na nich domluvit jejich prodej televizním operátorům na domácí i zahraniční půdě. Tento systém v sobě přirozeně zrcadlí rozdílnou popularitu, výkonnost a historické pozadí jednotlivých účastníků soutěže. Není tak pochyb o tom,

---

<sup>24</sup> Real Madrid se pyšní 32 tituly, FC Barcelona zaostává s 24 tituly, třetím v pořadí je Atlético Madrid s 10 tituly.

že poptávka po zápasech celosvětově známých klubů Realu Madrid a FC Barcelony byla nejenom v měřítku španělské ligy nepoměrně vyšší než třeba po zápasech Sportingu Gijón či Realu Betis. Tato skutečnost vedla k disproporcím v příjmech klubů z prodeje televizních práv. 21. století, které sebou nese trend vzrůstajících částek plynoucích do sportu a fotbalu zvláště, tento stav ještě prohlubovalo. Obzvláště absurdní situace nastaly například v sezoně 2011/12, kdy po sezoně druhá FC Barcelona vydělala 140 milionů €, což bylo bezmála jedenáctkrát více než sestupující Racing Santander s 13 miliony €, nebo také v sezoně 2013/14, kdy vítězné Atlético Madrid skončilo s třikrát menší sumou než oba španělští giganti<sup>25</sup>. (VAN MAREN, 2015) Méně slavný madridský klub svým vítězstvím sice pošramotil výsledkovou hegemonii Barcelony a Realu, oba kluby však nadále zůstaly na neotřesitelném trůně nejen televizních příjmů. Tento stav ve výsledku vedl k dále se prohlubujícím propastem, kdy oba velké celky v přestupových obdobích vesele nakupovaly, zatímco spodní polovina tabulky bojovala o finanční přežití. Bylo tedy jen otázkou času, kdy se objeví vlna nevole – v srpnu roku 2012 přišlo 12 týmů s hrozbou odložení ročníku 2012/13 kvůli finanční nerovnováze a nesolidárnosti. Protesty začaly sílit a jejich řešení padlo na španělské Ministerstvo vzdělání, kultury a sportu, stejně tak jako na RFEF a LFP<sub>1</sub>. Ministerstvo bylo jasně nakloněno více rovnostářskému kolektivnímu vyjednávání, což potvrdilo i vyjádření mluvčího Miguela Cardenala. Ten konstatoval, že *„každý musí vidět, že tým, který v loňském roce skončil poslední v (anglické) Premier League vydělal více než Atlético Madrid<sup>26</sup> ... (...) je čas, aby se španělský fotbal adaptoval na moderní dobu.“* (HECKLE, 2015) Problém však nastal při vyjednávání podmínek nového přerozdělovacího systému, který je také součástí královského usnesení „Royal Decree“. Zainteresané strany, konkrétněji prezidenti RFEF a LFP<sub>1</sub> nemohly najít shodu v procentuálním podílu svých organizací v novém ustanovení a spory se tak táhly déle než se očekávalo. Nejasné situace se zalekly některé kluby a v průběhu několikaměsíčního schvalovacího procesu uzavřely nový individuální kontrakt na sezonu 2015/16. Ta však ve svém průběhu byla donucena alespoň částečně implementovat nové královské nařízení, které tak změnilo příjmy jednotlivých týmů

---

<sup>25</sup> Atlético Madrid za sezonu 2013/14 utržilo přibližně 45 milionů €, zatímco celky FC Barcelony i Realu Madrid obdržely 140 milionů €.

<sup>26</sup> Atlético Madrid vyhrálo ve zmiňované sezoně španělskou La Ligu.

podle tabulky č. 4. Nový tříletý cyklus s plným zněním usnesení začne v nadcházející sezoně 2016/17. (VAN MAREN, 2015)

Redistribuční systém peněz utržených z prodeje veškerých fotbalových televizních práv ve Španělsku vypadá následovně:

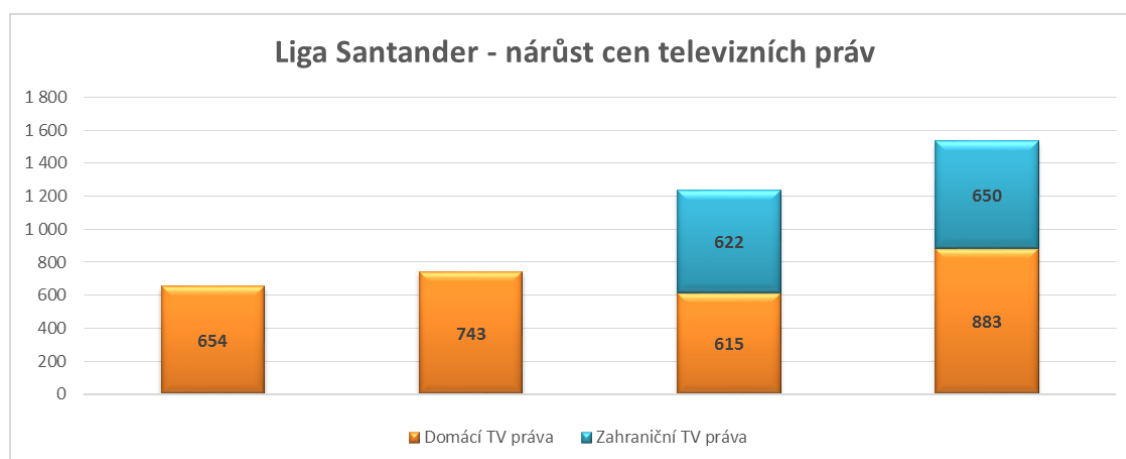
- 83% příjmů si mezi sebe dělí kluby z Primera División (distribuční poměr bude uveden)
- 10% příjmů si mezi sebe dělí kluby ze Segunda División (70% rovným dílem, 15% podle výsledků z poslední sezony, 10% počet vysílaných zápasů klubu, 5% návštěvnost + počet klubových členů)
- 3,5% získají sestupující kluby v rámci tzv. Parachute Payments
- 1% pro RFEF
- 1% pro LFP<sub>1</sub>
- 1% plyne sportovním centrům pro talentovanou mládež
- 0,5% pro AFE, ženskou fotbalovou ligu a jiné svazy

V kontextu diplomové práce je nejpodstatnější redistribuční klíč oněch 83% plynoucích klubům z nejvyšší španělské soutěže. Ten se nechal inspirovat již několik let fungujícím klíčem používaným v anglické Premier League:

- **Rovný podíl – 50%**  
Polovina přidělených peněz je rozdělena rovným dílem mezi všech 20 účastníků Primera División.
- **Výsledky klubu za posledních pět sezon – 25%**  
Konečné umístění klubu v tabulce za posledních pět sezon, poslední odehraná sezona má váhu 35%, předposlední 20% a zbývající tři po 15%. Tým, který je na tom v pomyslné tabulce pěti sezon nejlépe dostává 17% z celého obnosu položky, poslední naopak 0,25%.
- **Zohlednění dalších zdrojů – 25%**  
 $\frac{2}{3}$  tohoto koše jsou přisuzovány na základě oblíbenosti klubu v celostátním měřítku (měření popularity, počet členů klubu apod.), zbylá třetina je pak rozdělena se zohledněním návštěvnosti stadionů, prodeje permanentek apod. (MARCA, 2015)

Podle přiloženého schématu se tedy bude španělské ligové vedení orientovat při dalším přerozdělování peněz v nadcházejících třech sezonách. Domácí práva na vysílání zahrnutých 1026 zápasů jsou již prodána, a to společně s Movistar Plus, Mediapro a joint-venture Vodafone-Orange. Celková cena za všechny ligové zápasy, které si mezi sebe tyto tři mediální společnosti rozdělí, činí 2,65 miliardy € (883 milionů € ročně). Nesmíme ještě opomenout další španělskou zajímavost – ke společně platící skoro miliardě € ročně se každoročně s jedním vysílaným zápasem za kolo přidává veřejnoprávní, volně dostupná televize TVE (nespecifikovaná částka), která má dokonce právo druhé volby, hned po Movistaru. Pokud se poohlédneme po prodeji zahraničních práv, jednání o jejich finální podobě probíhaly v první polovině letošního roku. Přestože konečná čísla nejsou zatím veřejně známá, očekává AFP (2015) nárůst ceny zahraničních vysílacích práv a to v jednotkách procent (jak je znázorněno v tabulce č. 3). Celková částka, s kterou by tak španělský fotbal ročně operoval, by se přiblížila 1,5 miliardě €. Podobnou prognózu uvádí i oblíbený španělský deník EL MUNDO (2015), který počítá s celkovým růstem přes 20%.

Tabulka č. 3 – Liga Santander – nárůst cen televizních práv (v milionech €)



	2011/12	2012 - 2015	2015/16	2017-2019	Nárůst nového kontraktu	
Domácí práva	654	2 229	615	2 650	268	44%
Poskytovatel	Mediapro	Mediapro, Prisa	Mediapro, Movistar	Mediapro, Movistar, Vodafone-Orange		
Zahraniční práva	0*	0*	622	1 950	28	5%
<b>Suma</b>	<b>654</b>	<b>2 229</b>	<b>1 237</b>	<b>4 600</b>	<b>246</b>	<b>23%</b>
Počet let	1	3	1	3		
Domácí práva	654	743	615	883	268	44%
Zahraniční práva	0*	0*	622	650	28	5%
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>654</b>	<b>743</b>	<b>1 237</b>	<b>1 533</b>	<b>296</b>	<b>23%</b>

\*k ročníkům 2011-2015 nebyly nalezeny částky za prodej zahraničních televizních práv, veškeré internetové zdroje ale pracují v těchto sezonách s uvedenými čísly

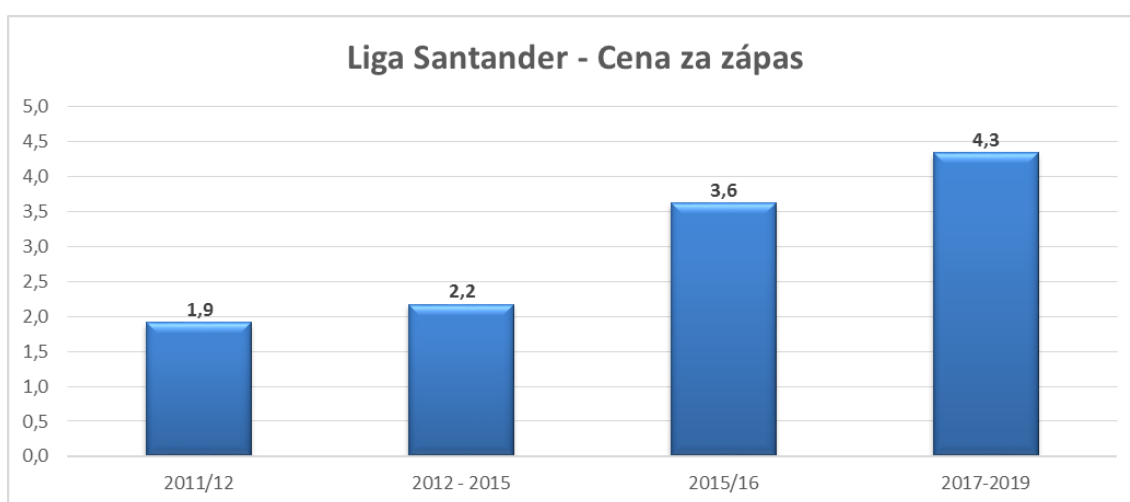
Zdroj: DE PABLOS, 2015; MATILLA, 2016

Vzrůstající příjem z prodeje televizních práv by tedy s příchodem nového systému měl zajistit rovnoměrnější distribuci peněz napříč španělským fotbalem a vést ke zmenšování stávající propasti mezi kluby z opačných pólů tabulky. K tomu by měla dopomoci i královským usnesením daná záruka poměrového koeficientu mezi, z prodeje televizních práv, nejvíce a nejméně vydělávajícího týmu. Tento koeficient (tzv. ratio) by neměl překročit číslo 4. Neméně důležitý je pak dodatek o tom, že v rámci nové kolektivní smlouvy by žádný z týmů neměl obdržet méně peněz, než tomu bylo v předchozím, individuálním vyjednávání. Profitovat by tak z nového uspořádání měly všechny kluby, hlavní vítěze však najdeme v klubech, kterým se již delší dobu sportovně daří (Atlético Madrid nebo Villarreal CF), ale nebyly schopni přenést výsledky do lukrativnějšího prodeje svých práv, a také v celcích z chvostu tabulky.

Z tabulky č. 3 je také zcela zřejmý velký zahraniční zájem o španělskou ligu reprezentovaný malým poměrem mezi cenou domácích a zahraničních vysílacích práv. Troufám si tvrdit, že snaha získat akvizici v podobě zahraničních vysílacích práv na nejvyšší španělskou fotbalovou ligu má co do činění s oblíbeností Realu Madrid a FC Barcelony, která přesahuje evropská měřítka. Jejich vzájemný zápas (zvaný El Clásico) si totiž nechce nechat ujít žádný fotbalový fanoušek na planetě Zemi a televizní poskytovatelé jsou si toho velmi dobře vědomi.

Následující graf pak zobrazuje vzrůstající cenu za jednotlivý zápas, kterou průměrně zaplatí televizní poskytovatelé ve chvíli, kdy jimi pořízené balíčky zápasů obsahují celkově 342 klání ročně<sup>27</sup>.

Graf č. 3 – Liga Santander – cena za zápas (v milionech €)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další zajímavý pohled na transformaci z individuálního na kolektivní vyjednávání prodeje vysílacích práv přináší porovnání ligových tabulek podle utržené částky. Zatímco v uplynulé sezoně 2015/16 se celých 13 týmů vůbec nedostalo přes částku 40 milionů €, kolektivní vyjednávání by těmto klubům mělo pomoci k navýšení rozpočtu z prodeje televizních práv v průměru až o 10,5 milionů €. V závěru jsou tak

---

<sup>27</sup> Španělská liga nabízí 380 zápasů ve 38 kolech, každé kolo však jeden ze zápasů vybírá veřejnoprávní TVE.

vedeny dvě tabulky - tabulka č. 4 reprezentuje ročník 2015/16. Je z ní zřetelné ponížení příjmů klubům Primera División o částky plynoucí týmům z druhé nejvyšší španělské soutěže, stejně tak jako španělskému fotbalovému svazu nebo třeba společnosti Mediapro, která si v této sezoně přišla na bonus přes 90 milionů € za pomoc s velmi lukrativním prodejem zahraničních vysílacích práv. Naopak tabulka č. 5 zobrazuje prognózu na sezonu 2016/17, kde ještě není zcela jasná částka za prodej zahraničních televizních práv. I přes to se ale týdeník MARCA (2016) pokusil onu tabulku s novou redistribucí financí plynoucích z televizního trhu vytvořit a odhalit částky splňující pravidla schváleného Royal Decree.

Tabulka č. 4 – Liga BBVA – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16 (v mil. €)

	<b>TOTAL</b>
<b>FC Barcelona</b>	<b>140,0</b>
<b>Real Madrid</b>	<b>140,0</b>
<b>Atlético Madrid</b>	<b>69,1</b>
<b>Valencia CF</b>	<b>53,8</b>
<b>Sevilla FC</b>	<b>53,8</b>
<b>Athletic Bilbao</b>	<b>47,8</b>
<b>Villarreal CF</b>	<b>41,7</b>
<b>Málaga CF</b>	<b>38,9</b>
<b>Real Sociedad</b>	<b>38,6</b>
<b>Espanyol Barcelona</b>	<b>35,6</b>
<b>Real Betis</b>	<b>33,9</b>
<b>Levante UD</b>	<b>33,8</b>
<b>Celta Vigo</b>	<b>33,0</b>
<b>Rayo Vallecano</b>	<b>32,6</b>
<b>Getafe CF</b>	<b>31,9</b>
<b>Deportivo La Coruña</b>	<b>31,6</b>
<b>Granada CF</b>	<b>31,0</b>
<b>Sporting Gijón</b>	<b>29,8</b>
<b>SD Eibar</b>	<b>28,2</b>
<b>UD Las Palmas</b>	<b>27,6</b>
<b>SUMA</b>	<b>972,7</b>

Zdroj: MATILLA, 2016

Tabulka č. 5 – Liga Santander – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 16/17 (v mil. €)

	Rovný podíl 50%	Výsledky za 5 sezon 25%	Další zdroje 25%	TOTAL
FC Barcelona	30	50,5	67,7	148,2
Real Madrid	30	44,6	68,9	143,5
Atlético Madrid	30	38,7	22,2	90,9
Villarreal CF	30	32,7	11,8	74,5
Athletic Bilbao	30	26,8	11,9	68,7
Valencia CF	30	10,1	25,6	65,7
Celta Vigo	30	20,8	9,7	60,5
Sevilla FC	30	18,9	10,5	59,4
Málaga CF	30	10,4	7,9	48,3
Real Sociedad	30	8,9	8,3	47,2
Real Betis	30	8,2	7,4	45,6
UD Las Palmas	30	7,4	6,0	43,4
Espanyol Barcelona	30	5,9	6,9	42,8
SD Eibar	30	5,2	6,4	41,6
Deportivo La Coruña	30	4,5	5,4	39,9
Granada CF	30	3,7	5,9	39,6
Sporting Gijón	30	3,0	5,8	38,8
Deportivo Alavés	30	2,2	5,3	37,5
CD Leganés	30	1,5	5,9	37,4
CA Osasuna	30	0,7	6,4	37,1
			<b>SUMA</b>	<b>1210,7</b>

Zdroj: MARCA, 2016; VAN MAREN, 2015 (upraveno a doplněno autorem)

## 4.2 Italská Serie A

Italská nejvyšší soutěž představuje ze všech zmiňovaných druhou nejstarší, neboť fotbal se organizovaně hraje na Apeninském poloostrově již od roku 1898. Druhé místo podle žebříčku IFFHS ji pak náleží například i díky tomu, že dodala historicky nejvíce finalistů do závěrečných bojů UEFA Champions League<sup>28</sup> nebo aktuálním výkonům Juventusu Turín.

<sup>28</sup> Italské kluby se dostaly do finále UEFA Champions League při 27 různých příležitostech, zvítězily ve 12 z nich.



#### 4.2.1 Představení soutěže – Serie A TIM

Jak již bylo napsáno, organizovaná fotbalová soutěž se v Itálii objevila již na konci 19. století, kdy týmy ještě soupeřily na regionální úrovni. Od sezony 1929/30 disponuje liga dnešními parametry s takzvaným round-robin systémem<sup>29</sup>. V různých etapách se samozřejmě měnil i počet participujících týmů, který se však od sezony 2004/05 ustálil na obligátních 20 mužstvech. Najdeme mezi nimi historicky velmi úspěšné celky z Milána – AC a Inter (rivalové, kteří svá utkání hrají na stejném stadionu San Siro) – nebo Turína. Místní Juventus Turín představuje i přes velkou korupční aféru Calciopoli a následné odebrání titulů ze sezon 2004/05 a 2005/06 nejúspěšnější klub se 32 *scudetty*<sup>30</sup>, pronásledují ho oba milánské kluby – každý z nich 18 titulů. Pokud zmiňujeme tým Juventus Turín, slušelo by se určitě uvést postavu Pavla Nedvěda. Jeden z nejlepších českých fotbalistů, který byl v roce 2003 oceněn Zlatým míčem pro nejlepšího fotbalistu Evropy, spojil svou kariéru právě se „Starou dárou“ a od října loňského roku v ní dokonce plní funkci viceprezidenta.

Poměrně značný problém představuje v Itálii návštěvnost místních stadionů – neschopnost zrekonstruovat a modernizovat stadiony po pořádání Mistrovství světa v roce 1990 vede k jejich neatraktivnosti a tak se v sezoně 2015/16 vyšplhala průměrná návštěva pouze na 22 644 diváků (stejný počet jako v sezoně 2011/12). V čele italské nejvyšší ligy stojí prezident Maurizio Beretta, který do své pozice nastoupil v roce 2010, kdy také byla představena nová samostatná koncepce soutěže. Do tohoto ročníku byla Serie A společně se Serie B (druhá nejvyšší liga) pod patronátem Lega Calcio, dnes se již jedná o samostatný subjekt. Hlavním partnerem soutěže je již od roku 1998 telefonní poskytovatel Telecom Italia (TIM), který loni prodloužil titulární sponzorství až do roku 2018. (LEGA SERIE A, 2016)

---

<sup>29</sup> Soutěž, kde se utká tzv. každý s každým ve dvou různých zápasech – na domácím a venkovním hřišti.

<sup>30</sup> Název *Scudetto* znamená v italštině „malý štít“ a reprezentuje erb s italskou trikolórou, který vítězný celek nosí po vyhrané sezoně na svých dresech v následujícím ročníku.

#### 4.2.2 Problematika televizních práv – Serie A TIM

System prodeje televizních práv nejvyšší fotbalové ligy se v posledních několika letech dramaticky změnil. Zatímco před zmiňovanou sezonou 2009/10, kdy ještě spravovala první i druhou italskou ligu zastřešující organizace Lega Calcio, byla televizní práva v rukou jednotlivých klubů, které vyjednávaly podmínky prodeje vysílacích práv na své domácí utkání individuálně s televizními poskytovateli, od sezony následující (2010/11) se systém prodeje transformoval na rozšířenější kolektivní druh vyjednávání. V platnost totiž vstoupilo Italské legislativní opatření č. 9 (tzv. Melandri Law), které má podobné znění jako zmiňované Royal Decree na Pyrenejském poloostrově. Dnes tedy Národní profesionální liga Serie A<sup>31</sup> domlouvá prodej centrálně pro všech svých 20 participujících klubů. Utržené peníze z prodeje vysílacích práv domácím i zahraničním televizním poskytovatelům jsou v Itálii přerozdělovány týmům na začátku každé sezony. V porovnání s ostatními evropskými ligami je zajímavý především přerozdělovací klíč příjmů z prodeje domácích televizních práv:

##### **Přerozdělování tržeb za prodej domácích televizních práv**

- **Rovný podíl – 40%**

40% z celého balíčku peněz od domácích televizních poskytovatelů je rozděleno mezi všech 20 klubů rovným dílem.

- **Supporters Index – 25%**

Nejdiskutabilnější položka celého redistribučního modelu. Postup výpočtu konečného indexu je často označován jako „jedno z nejlépe střežených tajemství italské demokracie“ a v očích veřejnosti tudíž představuje velmi netransparentní údaj. Index sestavují tři různé společnosti veřejným průzkumem, které řeší především preference italského obyvatelstva ve vztahu k fotbalovým týmům<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> V původním znění Lega Nazionale Professionisti Serie A, založena 2010.

<sup>32</sup> Jeden z veřejně dostupných dílčích výsledků tvrdí, že z italské populace čítající 60,6 milionu obyvatel se za fotbalové fanoušky považuje 37,6 milionu, tj. 62%.

- **Výsledky klubu z posledních pěti sezon – 15%**

Konečná pozice v tabulce za posledních pět ukončených sezon. Je jasné, že etablované celky s tradicí a nadprůměrnými finančními možnostmi obsazují i v této položce nejvyšší příčky generující poměrově vyšší příjmy.

- **Výsledky klubu od roku 1946 – 10%**

Znatelných 10% proudí týmům za dosažené výsledky staré až 70 let. Ty jsou znovu průměrovány a sestavuje se z nich historická tabulka, z níž znovu nejvíce těží tradiční týmy z Turína (Juventus a FC), či Milána (AC a Inter).

- **Výsledky klubu z poslední sezony – 5%**

Položka založená na konečném umístění z právě uplynulé sezony má váhu pouhých 5%. I senzační vítěz *Scudetta* tedy získá pouhou almužnu v porovnání s dalšími položky v redistribučním klíči. Rozdíl mezi korunovaným šampionem a posledním týmem činí částku okolo 3,5 milionu €.

- **Populace domácího města – 5%**

Zcela neovlivnitelná položka na seznamu. Dána velikostí italské provincie, ze které klub pochází – týmy ze stejného města dostávají pochopitelně stejnou částku a nejlépe na tom jsou AS a Lazio Řím, celky z hlavního města.

(TARI, 2012)

Zcela jednoznačně lze tedy konstatovat, že italský model přerozdělování peněz prodeje domácích vysílacích práv silně směřuje k zachování statusu-quo. Největší položka rozděluje finance vyrovnaně mezi všechny týmy, následující 25%, 15% a 10% části jsou však jen velmi těžko ovlivnitelné sezónními výkony. Pro nově příchozí klub do italské Serie A tak bude nadmíru složité soupeřit s již zavedenými kluby. Tuto finanční trhlinu ještě prohlubuje přerozdělovací klíč z prodeje zahraničních vysílacích práv:

### **Přerozdělování tržeb za prodej zahraničních televizních práv**

- **Rovný podíl – 40%**

Mezi všech 20 týmů Serie A rozděluje jeho vedení znovu 40%, tentokrát z prodeje vysílacích práv zahraničním poskytovatelům.

- **TOP 10 týmů z uplynulé sezony – 60%**

Mezi deset nejlepších klubů z uplynulé sezony se rozdělí zbývajících 60% plynoucích ze zahraničí. Týmy na prvních třech místech, které si tak zajistí i účast v UEFA Champions League, získají v rámci nového kontraktu uzavřeného s agenturou MP&Silva přibližně 27 milionů €, zatímco celky z 9. a 10. pozice obdrží 9 milionů €. (TOTALSPORTEK, 2016)

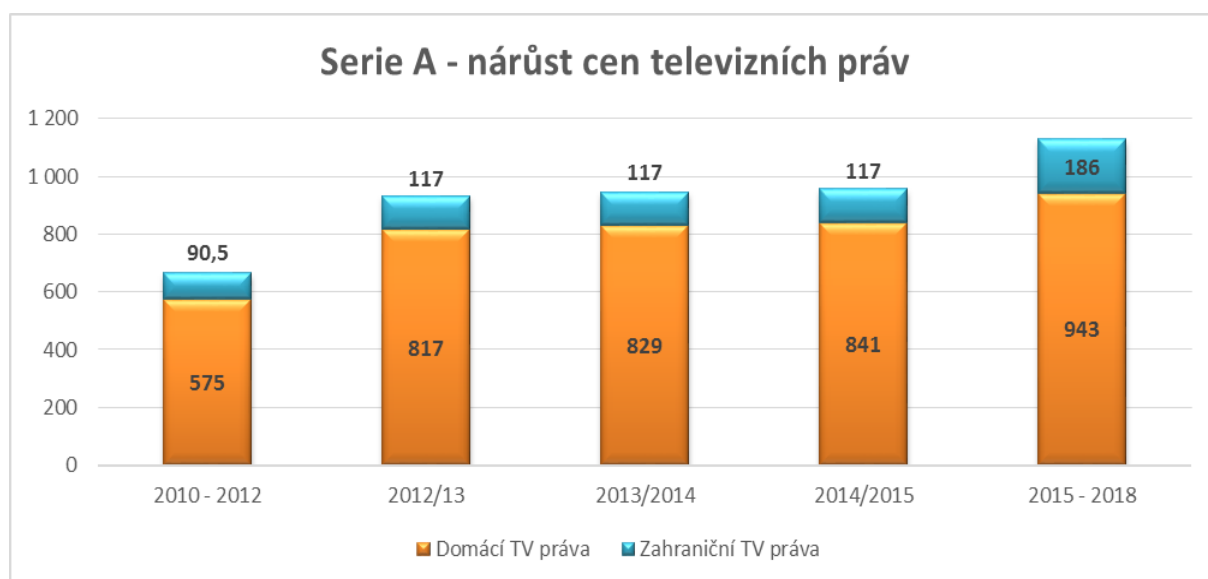
Abychom byli schopni přibližně odhadnout příjmy jednotlivých klubů, koeficient příjmů z prodeje vysílacích práv napříč ligou, či částku, za kterou vlastně televizní poskytovatelé nakupují zápasy, musíme si představit jednotlivé kontrakty uzavřené v průběhu posledních několika let.

Z historického hlediska tedy za první kolektivně uzavřenou smlouvu můžeme považovat tu z roku 2010, ve které licenci na streaming všech zápasů sezon 2010/11 a 2011/12 získala společnost Sky Sport Italia. Hodnota smlouvy byla ve výši 1,149 miliardy €, tedy necelých 575 milionů € na sezonu. K ní se přidal dnes již tradiční zahraniční subjekt MP&Silva, který se soustředí na redistribuci vysílacích práv televizním platformám po celém světě, se smlouvou na 181 milionů € (přes 90 milionů € na sezonu). Ve výsledku tedy ligové vedení rozdělovalo v tomto období 1,33 miliardy € (665 milionů € za sezonu).

Následující perioda nabízena ligovým vedením obsahovala tři sezony – 2012/13, 2013/14 a 2014/15. Zápasy rozdělené do několika nabízených balíčků si mezi sebe tentokrát rozdělily Sky Sport Italia a nově také Mediaset, ve které má podíl i bývalý italský premiér Silvio Berlusconi. Obě společnosti se zavázaly ke zvyšujícímu se plnění, které nejlépe znázorňuje tabulka č. 6. Ty znovu doplnila agentura založená v Londýně – MP&Silva – zvyšující svou celkovou nabídku na 351 milionů € (117 milionů € za sezonu).

Nejnovější kontrakt pak uzavřely stejné televizní platformy na právě skončenou sezonu 2015/16 a také na dvě následující – 2016/17 a 2017/18. Cena za domácí práva vzrostla o 342 milionů € na celkových 2,829 miliard € (943 milionů € ročně), zatímco cena zahraničních práv se vyšplhala na 558 milionů € a byla znovu uhrazena londýnskou firmou (186 milionů € ročně).

Tabulka č. 6 – Serie A – nárůst cen televizních práv (v milionech €)

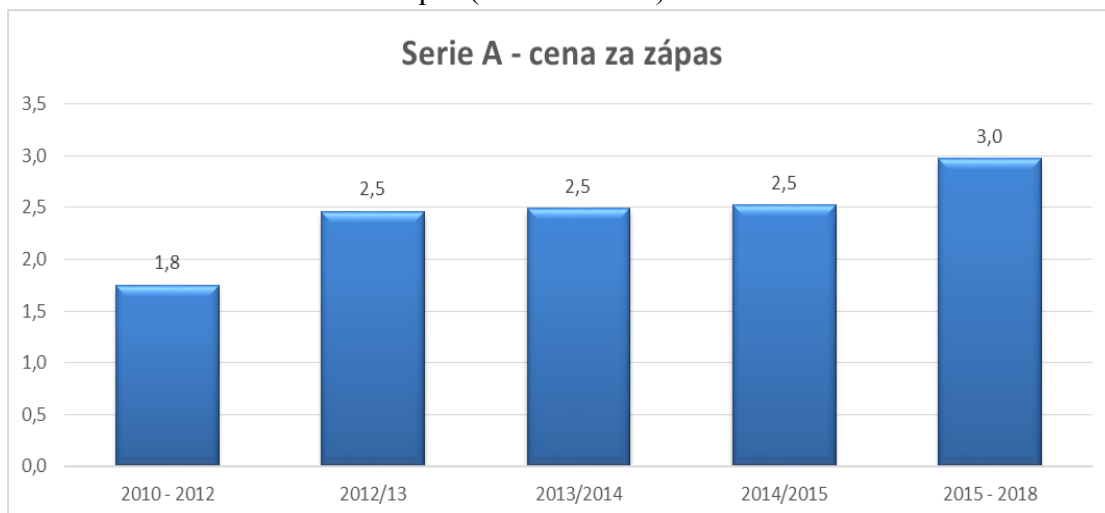


	2010 - 2012	2012/13	2013/2014	2014/2015	2015 - 2018	Nárůst nového kontraktu	
Domácí práva	1 149	817	829	841	2 829	342	14%
Poskytovatel	Sky Sport Italia	Sky Sport Italia, Mediaset	Sky Sport Italia, Mediaset	Sky Sport Italia, Mediaset	Sky Sport Italia, Mediaset		
Zahraniční práva	181	117	117	117	558	207	59%
<b>Suma</b>	<b>1 330</b>	<b>934</b>	<b>946</b>	<b>958</b>	<b>3 387</b>	<b>549</b>	<b>19%</b>
Počet let	2	1	1	1	3		
Domácí práva	575	817	829	841	943	102	12%
Zahraniční práva	90,5	117	117	117	186	69	59%
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>665</b>	<b>934</b>	<b>946</b>	<b>958</b>	<b>1 129</b>	<b>171</b>	<b>18%</b>

Zdroj: GAZZETA WORLD, 2016; TOTALSPORTEK, 2016

V Itálii lze v současnosti zachytit stále hlasitější debaty o úpadku místního fotbalu reprezentovaným zhoršujícími se výsledky na mezinárodní úrovni nebo stagnujícím počtem diváků na stadionech. I přes to je ale z tabulky i přiloženého sloupcového grafu zřetelný 18% nárůst aktuálních cen (sezona 2015/16) oproti předchozí sezoně 2014/15. Pokud k údajům přidáme ještě porci 380 zápasů za sezonu, dostaneme se k následujícímu grafu č. 4, popisujícímu cenu, kterou platí Sky Sport Italia, Mediaset a MP&Silva za jeden ligový zápas.

Graf č. 4 – Serie A – Cena za zápas (v milionech €)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tento graf popisuje stejný nárůst peněz, pouze ho uvádí jiným vyjádřením. Pokud v tuto chvíli známe cenu aktuálních kontraktů a také váhy jednotlivých položek přerozdělovacího klíče, můžeme na jejich základě uvést tabulku účastníků Serie A z ročníku 2015/2016 a peníze, které by jim z tohoto zdroje plynuly v sezoně 2016/17. Nutno však znovu upozornit na fakt, že některé části italského klíče nejsou zcela transparentní a proto jejich hodnotu nelze určit sto procentně. V následující tabulce č. 7 tak použijí data z let minulých vynásobené poměrovými koeficienty vzhledem k aktuálním televizním kontraktům.

Tabulka č. 7 – Serie A – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2016/17 (v milionech €)

	Rovný podíl 40%	POZICE NA TRHU		SPORTOVNÍ VÝSLEDKY			ZAHRAŇIČNÍ PRÁVA		TOTAL
		Supporters Index - 25%	Populace - 5%	Výsledky za 5 sezon - 15%	Výsledky od roku 1946 - 10%	Výsledek z loňské sezony - 5%	Rovný podíl - 40%	TOP 10 podíl - 60%	
Juventus Turín	18,9	56,8	2,9	13,6	9,0	4,5	3,7	16,7	126,1
AC Milán	18,9	36,1	4,3	11,8	8,6	3,4	3,7	9,0	95,9
Inter Milán	18,9	35,5	4,3	10,2	8,1	3,6	3,7	11,2	95,6
AS Řím	18,9	19,3	9,3	11,8	7,6	4,1	3,7	16,7	91,5
SSC Neapol	18,9	22,8	3,2	12,9	5,4	4,2	3,7	16,7	87,8
Lazio Řím	18,9	8,7	9,3	10,8	6,3	2,9	3,7	7,9	68,5
AFC Fiorentina	18,9	9,0	1,2	9,5	7,3	3,9	3,7	11,2	64,6
Turín FC	18,9	6,9	2,9	6,8	6,8	2,0	3,7	0,0	48,0
US Sassuolo	18,9	2,4	0,1	2,7	0,5	3,2	3,7	11,2	42,7
UC Sampdoria	18,9	4,3	1,9	6,8	5,9	1,8	3,7	0,0	43,2
Chievo Verona	18,9	2,3	0,8	6,8	1,8	2,5	3,7	5,7	42,4
Janov CFC	18,9	3,9	1,9	8,1	4,1	1,5	3,7	0,0	42,1
Cittá di Palermo	18,9	6,2	2,2	5,0	2,7	0,9	3,7	0,0	39,7
Bologna FC	18,9	4,5	1,3	4,1	4,9	2,7	3,7	0,0	40,1
Udinese Calcio	18,9	3,0	0,4	8,8	3,2	1,1	3,7	0,0	38,9
Empoli FC	18,9	1,8	0,1	2,0	2,3	2,2	3,7	5,7	36,8
Atalanta Bergamo	18,9	2,9	0,4	5,0	4,6	1,4	3,7	0,0	36,8
Hellas Verona	18,9	2,4	0,8	3,4	3,6	0,2	3,7	0,0	33,1
Carpi FC	18,9	1,1	0,2	1,3	0,9	0,5	3,7	0,0	26,7
Frosinone Calcio	18,9	1,1	0,1	0,7	1,4	0,7	3,7	0,0	26,7
							SUMA		1127,2

Zdroj: GAZZETA WORLD, 2016 (upraveno a doplněno autorem)

## 4.3 Německá Bundesliga

### 4.3.1 Představení soutěže – Bundesliga

Naši západní sousedé se mohou chlubit jednou z nejlepších fotbalových lig světa. Bundesliga, která byla založena v roce 1963, se pyšní statistickým údajem o rekordní průměrné návštěvnosti napříč světovými fotbalovými soutěžemi. Jediný sport, který byl schopný překonat 45 134 fanoušků, kteří v průměru přišli na německé fotbalové stadiony v sezoně 2011/12, je americký fotbal v rámci severoamerické NFL.

Počet klubů participujících v soutěži se ustálil na osmnácti, kdy dva poslední celky po sezoně automaticky sestupují do 2. Bundesligy a třetí od konce hraje dodatečnou dvoukolovou baráž se třetím týmem druhé nejvyšší soutěže, tzv. 2. Bundesligy. Na opačném pólu tabulky se objevují již tradiční německé kluby Bayern MÜNCHEN (s 25 tituly), Borussia Dortmund (8 titulů), či Schalke 04 (7 titulů). Druhý jmenovaný klub BVB se v právě uplynulé sezoně vyšplhal na neuvěřitelnou průměrnou domácí návštěvnost, která činila 81 178 a řadí západoněmecký klub na první místo celosvětových fotbalových tabulek.

Systém německých fotbalových lig původně sestavili představitelé DFB, dnes obě nejvyšší soutěže řídí speciální organizace DFL. V jejím čele stanuli Reinhard Rauball jako prezident asociace a Christian Seifert jako CEO. (BUNDESLIGA, 2016)

#### **4.3.2 Problematika televizních práv – Bundesliga**

Vysílací práva Bundesligy i 2. Bundesligy spravuje DFL Sports Enterprises, dceřiná marketingová společnost DFL. Ta se stará o vyjednávání s domácími a zahraničními televizními poskytovateli a nutno podotknout, že poslední kontrakt uzavřený na čtyřletý cyklus 2017 – 2021 se jí velmi povedl. Cenu domácích vysílacích práv se podařilo navýšit o závratných 85% a i přes skutečnost, že konečná cena vysílacích práv pro zahraniční trhy zatím není známá, predikuje ligové vedení hospodaření se sumou kolem 1,4 miliardy € na sezonu, což dělá v tomto ohledu německou DFL celkově třetí nejbohatší fotbalovou soutěží. (UERSFELD, 2016)

V Německu ale nebylo v uplynulých letech vždy veselo – dá se říct, že v polovině roku 2002 začal německý ligový fotbal z hlediska prodeje televizních práv úplně od začátku. V tomto roce totiž v důsledku vysokých dluhů zkrachovala největší německá agentura disponující domácími fotbalovými vysílacími právy Kirch Group. Situace (zapříčiněná mimochodem tím, že Německo se svými 80 miliony obyvatel stále disponuje jednou z největších nabídek neplacených televizních kanálů a pozice pro poskytovatele tzv. Pay-TV je tak velmi složitá) se však přílivem moderních evropských trendů začíná postupně měnit a dnes již například nejrozšířenější poskytovatel placených balíčků Sky Deutschland obsluhuje přes 4,2 milionu domácností. Díky stále vzrůstajícímu počtu subscriberů si mohla Sky Deutschland dovolit zaplatit za nový čtyřletý cyklus rekordních 3,5 miliardy €. (SWENEY, 2016) Ke Sky se letos v tendru o vysílací balíčky úspěšně přidal i Eurosport, který získal páteční večerní slot společně s vybranými nedělními utkáními a za 40 zápasů za sezonu (celkově 160 zápasů) zaplatil přes 1 miliardu €. Konečnou sumu 4,64 miliardy € od německých televizních společností dělí DFL Sports Enterprises mezi 1. a 2. Bundesligu v poměru 80:20. Finance plynoucí do Bundesligy jsou dále přerozdělovány pouze na základě dvou



sledovaných proměnných, což je v konkurenci sledovaných TOP5 evropských fotbalových lig unikátní:

- **Rovný podíl – 65%**

65% peněz přidělených Bundeslize je rozděleno mezi jejich 18 účastníků, stejně tak se nakládá s penězi ve druhé Bundeslize, kde působí také 18 fotbalových klubů.

- **Výsledky klubu z posledních pěti sezon – 35%**

Nasbírané body a skóre týmů z posledních pěti sezon se dávají do celkové tabulky, na základě které se pak přidělují procenta z tohoto koše.

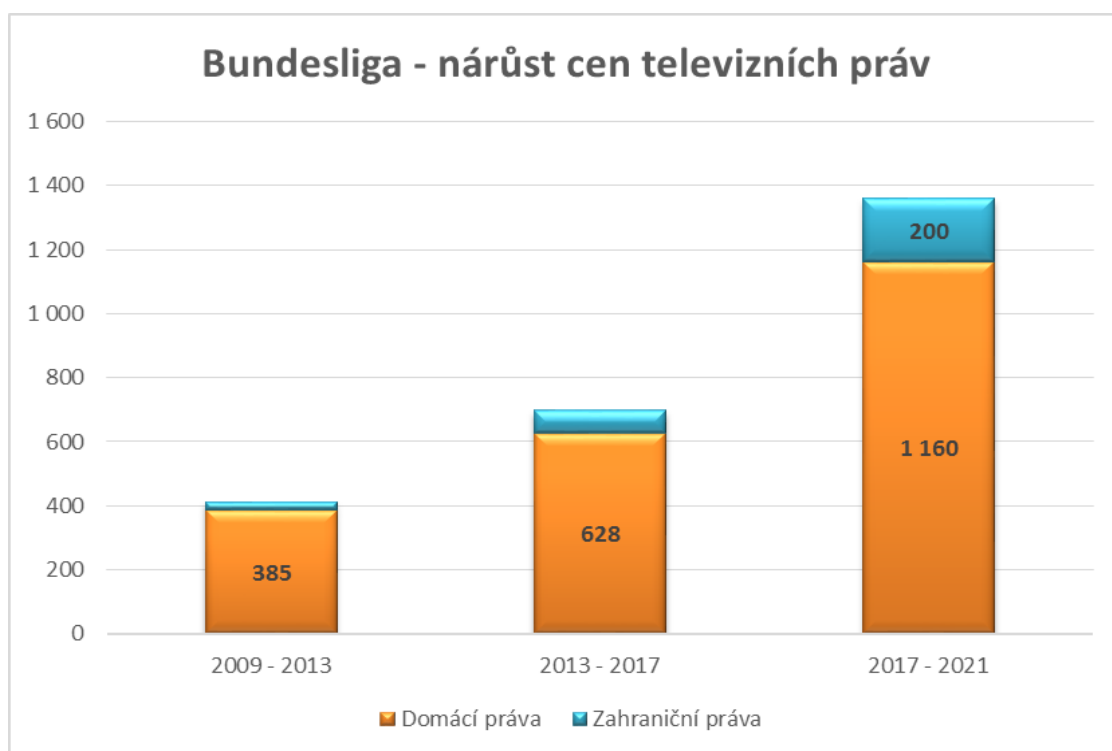
Nutno podotknout, že tento dvou pilířový systém, který nezohledňuje tzv. marketingový výkon klubu<sup>33</sup>, se ocitá pod palbou kritiky. V čele kritizujících stojí aliance šesti bundesligových klubů (Hertha BSC, Werder Bremen, Eintracht Frankfurt, Hamburg SV, 1. FC Köln a VfB Stuttgart), které poukazují na důležitost „marketingového pilíře“ z hlediska vytváření a budování celkového brandu německé Bundesligy. Rozdělování peněz pouze na základě sportovních výkonů z pěti uplynulých sezon není podle představitelů výše zmíněných klubů spravedlivé a moderní. Kluby tak volají po diskuzi všech ligových týmů a přejí si aktualizaci přerozdělovacího klíče ještě před zahájením nového cyklu, který by měl do německého fotbalu přinést dvakrát větší peníze než doposud. (KICKER, 2016)

Nárůst cen vysílacích práv obou nejvyšších německých fotbalových soutěží dokumentuje tabulka č. 8. Téměř stoprocentní nárůst mezi posledními čtyřletými obdobími je pro německý fotbal ohromným skokem dopředu. Zároveň je podle predikcí ligového vedení a dalších erudovaných odborníků reálné, že uváděný 95% nárůst se s nově přichozími, aktuálně řešenými kontrakty za prodej zahraničních vysílacích práv ještě zvýší. (UERSFELD, 2016)

---

<sup>33</sup> Pod marketingovým výkonem klubu si lze představit položky jako fanouškovská základna, vysílanost utkání konkrétního klubu v TV nebo aktivita na sociálních sítích.

Tabulka č. 8 – Bundesliga – nárůst cen televizních práv (v milionech €)



	2009 - 2013	2013 - 2017	2017 - 2021	Nárůst nového kontraktu	
Domácí práva	1 540	2 512	4 640	2 128	85%
Poskytovatel	Sky Deutschland, Deutsche Telekom	Sky Deutschland	Sky Deutschland, Eurosport		
Zahraniční práva	112	280	800*	520	186%
<b>Suma</b>	<b>1 652</b>	<b>2 792</b>	<b>5 440</b>	<b>2 648</b>	<b>95%</b>

Počet let	4	4	4
-----------	---	---	---

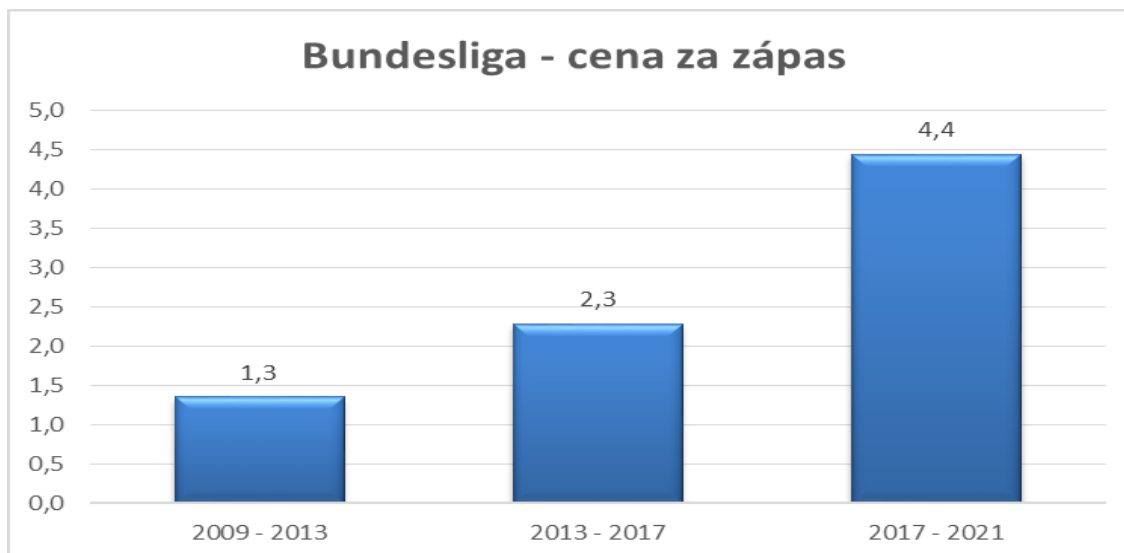
Domácí práva	385	628	1 160	532	85%
Zahraniční práva	28	70	200*	130	186%
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>413</b>	<b>698</b>	<b>1 360</b>	<b>662</b>	<b>95%</b>

Zdroj: UERSFELD, 2016; AABAKKEN, 2013

Nárůst lze znovu vyjádřit i pomocí grafu č. 5, který sleduje vývoj ceny za jeden zápas, kterou platí soukromé televizní stanice. Nutno zmínit, že speciální postavení má stejně tak jako ve Španělsku i německá veřejnoprávní televize ZDF, která vysílá několik

zápasů za sezonu (včetně úvodního kola). Počet zápasů, který si mezi sebe dělí Sky a Eurosport, se tak pro nový cyklus zastavil na čísle 306 z 324 možných<sup>34</sup>.

Graf č. 5 – Bundesliga – cena za zápas



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující tabulka č. 9 zobrazuje předpokládané rozložení peněz z prodeje televizních práv mezi kluby Bundesligy v uplynulé sezoně. Operuje s aktuálním rozložením přibližně 700 milionů € mezi obě nejvyšší soutěže, což znamená, že klubům v Bundeslize plyne ročně cca 560 milionů €. Zajímavé pak bude rozložení peněz v následujícím cyklu 2017-2021, ve kterém bude německý fotbal operovat s částkou dvakrát větší. Je však nutné počítat se zmiňovanou diskuzí ohledně změny přerozdělovacího systému. Tlak na německé kluby volající po doplnění redistribučního klíče o, v Evropě hojně používaný, třetí marketingový pilíř roste. Pokud si uvědomíme vysokou popularitu fotbalu v Německu a na začátku kapitoly zmíněnou rekordní návštěvnost týkající se i menších celků Bundesligy, je možné předpokládat, že při zavedení marketingového pilíře by se redistribuce televizních peněz mohla napříč bundesligovými kluby výrazně změnit.

<sup>34</sup> Sky si zajistila 266 víkendových klání německé Bundesligy, zatímco Eurosport získal 40 zápasů, především ve všedních dnech.

Tabulka č. 9 – Bundesliga - Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16 (v mil. €)

	Rovný podíl 65%	Výsledky za 5 sezon 35%	TOTAL
Bayern Mnichov	20,2	30,8	51,0
Borussia Dortmund	20,2	22,6	42,8
Bayer Leverkusen	20,2	19,9	40,1
Borussia Mönchengladbach	20,2	16,7	36,9
Schalke 04	20,2	15,9	36,1
VfL Wolfsburg	20,2	13,7	33,9
1. FSV Mainz 05	20,2	13,4	33,6
FC Augsburg	20,2	11,6	31,8
TSG Hoffenheim	20,2	11,1	31,3
VfB Stuttgart	20,2	10,0	30,2
Hannover 96	20,2	7,5	27,7
Werder Bremen	20,2	6,9	27,1
Hamburger SV	20,2	4,7	24,9
Eintracht Frankfurt	20,2	4,6	24,8
Hertha BSC	20,2	3,8	24,0
1. FC Köln	20,2	2,8	23,0
FC Ingolstadt 04	20,2	1,1	21,3
SV Darmstadt	20,2	0,8	21,0
		<b>SUMA</b>	<b>561,8</b>

Zdroj: STATTO, 2016; KICKER, 2016

## 4.4 Francouzská Ligue 1

### 4.4.1 Představení soutěže – Ligue 1

Nejvyšší francouzská fotbalová soutěž, dnes známá jako Ligue 1, byla poprvé rozehrána již před druhou světovou válkou, konkrétně v sezoně 1932/33. Stejně jako u většiny nejkvalitnějších evropských fotbalových lig v ní od sezony 2002/03 bojuje o titul 20 celků. Na Ligue 1 zespodu nasedá druhá francouzská divize Ligue 2, do které od právě uplynulé sezony přímo sestupují pouze dva týmy s nejmenším počtem bodů z uplynulé sezony, což je napříč ligami z TOP5 rarita. Ligové vedení toto rozhodnutí ospravedlnilo jako krok k ochraně investorů, kteří do francouzských klubů přinášejí

peníze nutné k zachování evropské konkurenceschopnosti. Francouzský fotbal totiž na klubové scéně zažívá temnější období, kdy se na něj v rámci UEFA koeficientního systému za získané body v posledních pěti letech evropských soutěží dotáhl fotbal portugalský a na záda mu dýchá i ten ruský. (HOLYMAN, 2016)

Francouzskou ligu můžeme historicky označit jako velmi vyrovnanou soutěž, kdy žádný z celků nedisponuje majoritním podílem trofejí. Nejúspěšnějším týmem je v tomto ohledu možná překvapivě AS Saint Etienne s 10 mistrovskými tituly, za kterým zaostávají Olympique de Marseille (9 titulů), FC Nantes (8 titulů), AS Monaco (7 titulů) a Olympique Lyonnais (také 7 titulů). Momentálně nejlepší francouzský klub Paris Saint-Germain, který se stal v roce 2012 novou akvizicí společnosti Qatar Sports Investments a i díky jejím penězům je schopný konkurovat nejlepším celkům v UEFA Champions League. Na domácí scéně získal zatím šest mistrovských titulů, z toho čtyři v posledních čtyřech sezonách.

Další proměnnou, která poukazuje na lehčí úpadek fotbalu v zemi, reprezentuje návštěvnost stadionů. V tomto ohledu lze francouzskou ligu zařadit na samý chvost uvažované TOP5 s průměrnou návštěvou 20 976, což v 66 milionové Francii dává celosezonní návštěvu okolo pouhých 16 milionů diváků. S touto situací se snaží bojovat LFP<sub>2</sub> v čele s prezidentem Frédéricem Thiriezem zajišťováním financí vedoucích k větší konkurenceschopnosti napříč ligu. Konkrétně by měla pomoci zmiňovaná změna pravidel o redukci sestupujících celků nebo nové lukrativnější kontrakty týkající se prodeje televizních vysílacích práv. (TRANSFERMARKT, 2016)

#### **4.4.2 Problematika televizních práv – Ligue 1**

Vysílací práva obou nejvyšších francouzských fotbalových soutěží Ligue 1 a Ligue 2 podléhají správě LFP<sub>2</sub>. Práva všech 40 participujících klubů se tedy prodávají kolektivně, ne však jednotně jako například v Německu. Ve Francii se rozlišuje mezi prodejem práv na Ligue 1 a Ligue 2, která pochopitelně inkasuje pouze zlomek ceny práv nejvyšší soutěže. Na rozdíl od nich ale mají vysílací práva Ligue 2 již několik let vzrůstající trend, což demonstrují částky 13 milionů € za období 2008 – 2012, 18 milionů € v letech 2012 – 2016 a 22 milionů € v novém balíčku 2016 – 2020. Stejně

vzrůstajícími čísly se nemůže chlubit Ligue 1, která musela v právě končícím období 2012 – 2016 dokonce akceptovat mírný pokles. S odchodem televizního poskytovatele Orange mezi lety 2011/12 přišla LFP<sub>2</sub> o zhruba 60 milionů €, které se nepodařilo dostat z jejího nástupce – arabské televizní společnosti Al-Jazeera, která ve Francii provozuje sportovní kanál beIN Sport. Za poklesem ceny podle odborníků mohla především nejistota z návratnosti investice a ze sestupné tendence francouzského fotbalu, ta ale během čtyřletého cyklu očividně vyprchala, neboť v novém cyklu 2016 – 2020 schválila Al-Jazeera společně s tradičním francouzským poskytovatelem domácí fotbalové ligy Canal+ rekordní částku rovnající se sumě 726,5 milionů € ročně. Zahraniční práva na francouzskou nejvyšší ligu nejsou tak žádaná a v novém kontraktu se počítá s částkou okolo 40 milionů € za sezonu. (AFP, 2014)

Klasickou podobu má pak přerozdělovací klíč, podle kterého ligové vedení rozděluje inkasované peníze. Systém je rozdělen na tři hlavní pilíře:

- **Rovný podíl – 50%**

Polovinu celého balíku dělí 20 týmů Ligue 1 rovným dílem.

- **Výsledky klubu z posledních pěti sezon – 30%**

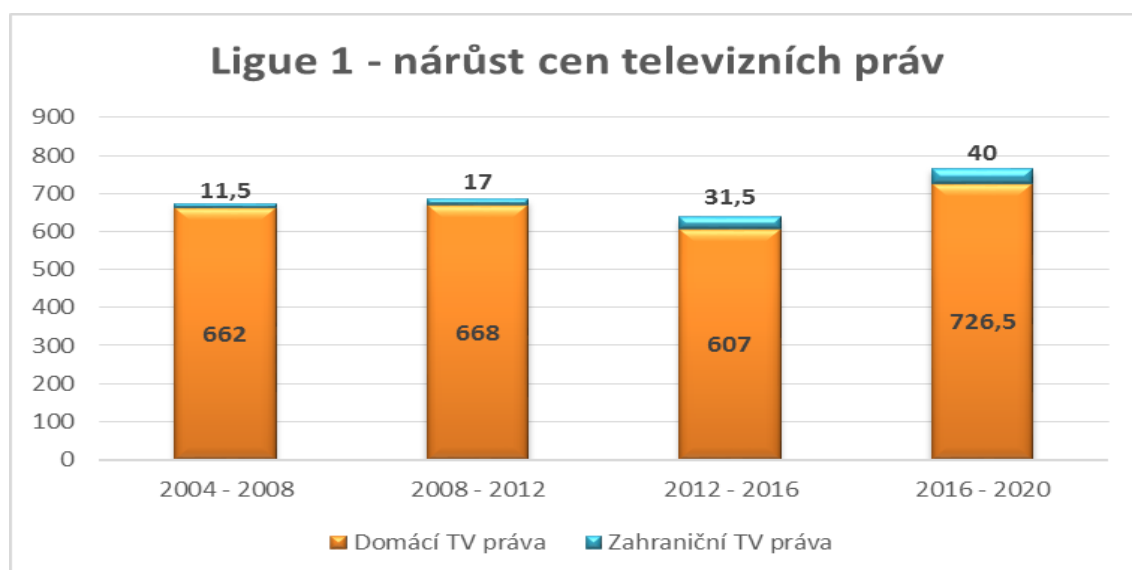
Do této proměnné vstupují ligové výsledky z uplynulých pěti sezon, kdy se nejvyšší váha přičítá právě uplynulé sezoně.

- **Podíl z televizní sledovanosti – 20%**

Na základě sledovanosti televizních zápasů (audience share) se rozděluje zbývajících 20% balíku televizních peněz.

Celkový pohled na vývoj cen vysílacích práv francouzské nejvyšší soutěže popisuje tabulka č. 10.

Tabulka č. 10 – Ligue 1 – nárůst cen televizních práv (v milionech €)

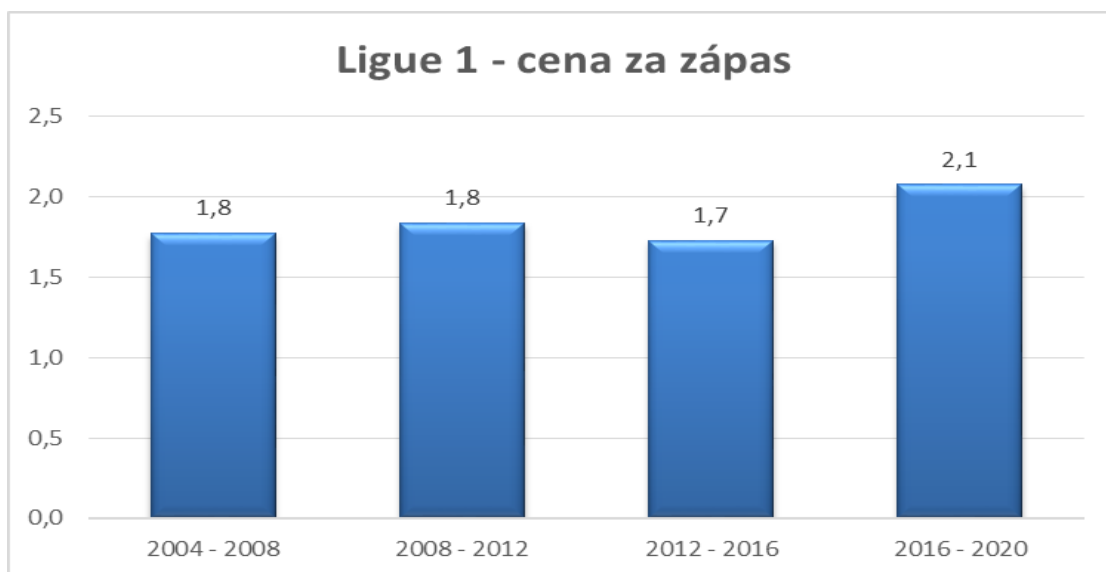


	2004 - 2008	2008 - 2012	2012 - 2016	2016 - 2020	Nárůst nového kontraktu	
Domácí práva	2 648	2 672	2 428	2 906	494	20%
Poskytovatel	Canal+, Orange	Canal+, Orange	Canal+, BeIN	Canal+, BeIN		
Zahraniční práva	46	68	126	160	34	27%
<b>Suma</b>	<b>2 694</b>	<b>2 740</b>	<b>2 554</b>	<b>3 066</b>	<b>528</b>	<b>20%</b>
Počet let	4	4	4	4		
Domácí práva	662	668	607	726,5	119,5	20%
Zahraniční práva	11,5	17	31,5	40	8,5	27%
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>673,5</b>	<b>685</b>	<b>638,5</b>	<b>766,5</b>	<b>128</b>	<b>20%</b>

Zdroj: McMANUS, 2012; AFP, 2016

Pokud budeme brát v potaz počet zápasů, které v rámci svých kontraktů získal francouzský kanál Canal+ a beIN Sport, dostaneme se k celé porci 380 zápasů za sezonu. Canal+ v tendru ukořistil tři nejvýznamnější zápasy kola v rámci balíčků 1 a 2, zatímco beIN Sport zaplatil za zbývajících sedm klání plus možnost shrnujících highlightů uplynulého kola. Cenu zápasu ve sledovaném období ukazuje graf č. 6.

Graf č. 6 – Ligue 1 – cena za zápas



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě uvedeného redistribučního klíče vzniká tabulka č. 11, která popisuje rozložení peněz mezi elitní francouzské týmy. Pro validnost a aktuálnost komparační analýzy budeme v tabulce počítat s novým televizním kontraktem, který přináší přes 700 milionů €. Právě proto je znovu nutné brát tabulku spíše jako prognózu toho, na kolik by si celky mohly nově přijít. Internetové zdroje neuvádí procenta, která z příjmů z prodeje televizních práv plynou samotné LFP<sub>2</sub>, proto tabulka operuje s celou částkou, která může být určitým způsobem zkreslena. Každopádně nebude překvapením, že nejvíce budou inkasovat tradiční kluby v čele s aktuálně nejúspěšnějším Paris Saint-Germain.



Tabulka č. 11 – Ligue 1 – předpokládaný příjem klubů v sezoně 2016/17 (v mil. €)

	Rovný podíl 50%	Výsledky za 5 sezon 30%	Televizní sledovanost 20%	TOTAL
Paris Saint-Germain	18,1	30,4	23,7	72,2
Olympique de Lyonnais	18,1	23,0	17,7	58,8
Olympique Marseille	18,1	20,0	20,5	58,6
LOSC Lille	18,1	26,5	13,9	58,5
Montpellier HSC	18,1	17,3	8,9	44,3
Girondins Bordeaux	18,1	15,1	10,5	43,7
AS Saint Etienne	18,1	13,1	12,0	43,2
Stade Rennes	18,1	11,3	5,0	34,4
OGC Nice	18,1	7,4	7,8	33,3
Toulouse FC	18,1	9,9	4,3	32,3
FC Lorient	18,1	8,5	3,8	30,4
AS Monaco	18,1	6,5	3,3	27,9
SC Bastia	18,1	4,9	2,8	25,8
GFCO Ajaccio	18,1	5,6	2,0	25,7
Stade Reims	18,1	4,3	2,4	24,8
SM Caen	18,1	3,8	1,5	23,4
FC Nantes	18,1	3,2	1,8	23,1
EA Guingamp	18,1	2,9	1,4	22,4
ES Troyes	18,1	2,3	1,3	21,7
Angers SCO	18,1	2,0	1,2	21,3
			<b>SUMA</b>	<b>725,8</b>

Zdroj: STATTO, 2016; LITERNAUTE, 2016 (upraveno a doplněno autorem)

## 4.5 Anglická Premier League

K anglické Premier League se sice dostáváme jako k poslední z TOP5 evropských lig, i přesto ji ale můžeme označit za nejoblíbenější fotbalovou soutěž na Zemi. Svědčí o tom jak obrovský zájem o anglické fotbalové kluby v celosvětovém měřítku, tak nedostižné částky, které platí televizní poskytovatelé za možnost vysílat prestižní anglický fotbal. Veškeré údaje budou znovu popisovány v eurech (€).<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Poznámka autora: Finanční ukazatele pro anglickou ligu jsou ve všech zdrojích popisovány v britských librách (£). Pro jednotnost práce byla GBP převedena na EUR v poměru 1,27 (tj. 1 GBP = 1,27 EUR). Uvedený poměrový koeficient v průběhu tvorby práce samozřejmě osciloval a na přelomu června a července dokonce zaznamenal větší propad díky souhlasnému výsledku referenda o výstupu Velké Británie z Evropské Unie. Přesto byla hodnota ponechána a v práci s ní pracuji.

#### 4.5.1 Představení soutěže – Premier League

Anglie je často označována jako kolébka fotbalu a pravidla této hry vznikaly právě na britských ostrovech. Oficiální zápasy mezi nejstaršími týmy, mezi které lze zařadit Everton, West Bromwich Albion, či Stoke City, se začaly hrát již v roce 1888. Pokud se však budeme v rámci této práce bavit o současném formátu soutěže, představuje FA Premier League velmi mladou a moderní fotbalovou ligu, zformovanou až v roce 1992. První tři sezony novodobé historie nejvyšší anglické soutěže odehrálo každou sezonu 22 klubů, jejich počet byl zredukován na dnešních 20 až od sezony 1995/96. Mezi kluby si drží výsostní postavení Manchester United, kterému se podařilo ovládnout Premier League již 13 krát z uplynulých 24 sezon. Za ním se drží Chelsea FC se čtyřmi, Arsenal FC se třemi a Manchester City se dvěma tituly. Po jednom titulu má Blackburn Rovers a také senzace právě uplynulé sezony 2015/16 – Leicester City.

Zápasy anglické ligy jsou známy svou perfektní kulisou, které je docíleno obrovským zájmem domácích příznivců, stejně tak jako počtem nadšených turistů dychtících vyzkoušet atmosféru Premier League. Díky oběma táborům se daří držet velmi vysoké procento naplněnosti jednotlivých stadionů. Hned deset celků Premier League se v sezoně 2014/15 dostalo přes 97% kapacity svého svatostánku a vítěz ročníku Chelsea FC zaznamenala v průměru dokonce 99,8% prodaných vstupenek. (CHARD, 2015)

K velmi zajímavému kroku týkajícího se titulárního sponzorství sáhlo vedení Premier League, v čele s Richardem Scudamoreem (CEO organizace), v létě letošního roku. Po patnácti letech vypršel kontrakt s bankovní skupinou Barclays, který měl v posledních třech sezonách hodnotu přes 50 milionů € ročně<sup>36</sup>, a ligové vedení se rozhodlo dalšího titulárního sponzora nehledat. Hlavním argumentem je po vzoru amerických lig udržet a podporovat „čistotu“ značky Premier League. Barclays však společně s pivovarem Carling, sportovní oděvníčkou firmou Nike, producentem sportovních video her EA Sports a švýcarským výrobcem hodinek Tag Heuer zůstává v roli oficiálního partnera ligy. (ESPN, 2015)

---

<sup>36</sup> Bankovní skupina Barclays prodloužila svůj poslední kontrakt s Premier League na tři sezony v roce 2012 a zaplatila za něj 120 milionů £. (tj. 152 milionů €)

#### 4.5.2 Problematika televizních práv – Premier League

Premier League představuje opravdu celosvětový fenomén, o čemž svědčí i údaje o poskytnutí přímých televizních přenosů anglické nejvyšší soutěže do 212 zemí, jež reprezentují potenciální publikum o velikosti 4,7 miliardy jedinců. (EBNER, 2013) Za téměř bezbřehou popularitu a obrovskou sledovanost ligy, která sebou přináší s konkurencí nesrovnatelně vyšší částky za prodej vysílacích práv, může kombinace tří faktorů. Prvním z nich je samotná fotbalová kvalita Premier League. Vyrovnanost týmů, která vygradovala v posledním ročníku, kdy ligu vyhrál outsider Leicester City<sup>37</sup>, je naprosto zřetelná. Za druhý faktor ovlivňující popularitu kopané na domácích britských ostrovech lze označit sázku ligového vedení na společnost B Sky B. Již nepřetržitě od roku 1992, kdy vznikla první dohoda mezi tímto televizním poskytovatelem a vedením ligy, vysílá stanice Sky Sports nejkvalitnější anglický fotbal. Právě dlouholetá zkušenost a stále se zlepšující doplňkový přestávkový program se známými odborníky z řad bývalých hráčů přivádí k obrazovkám početné publikum. Posledním faktorem jsou poté samotní britští fanoušci. Jejich nadšení pro hru a klubová příslušnost jsou pověstné po celém světě.

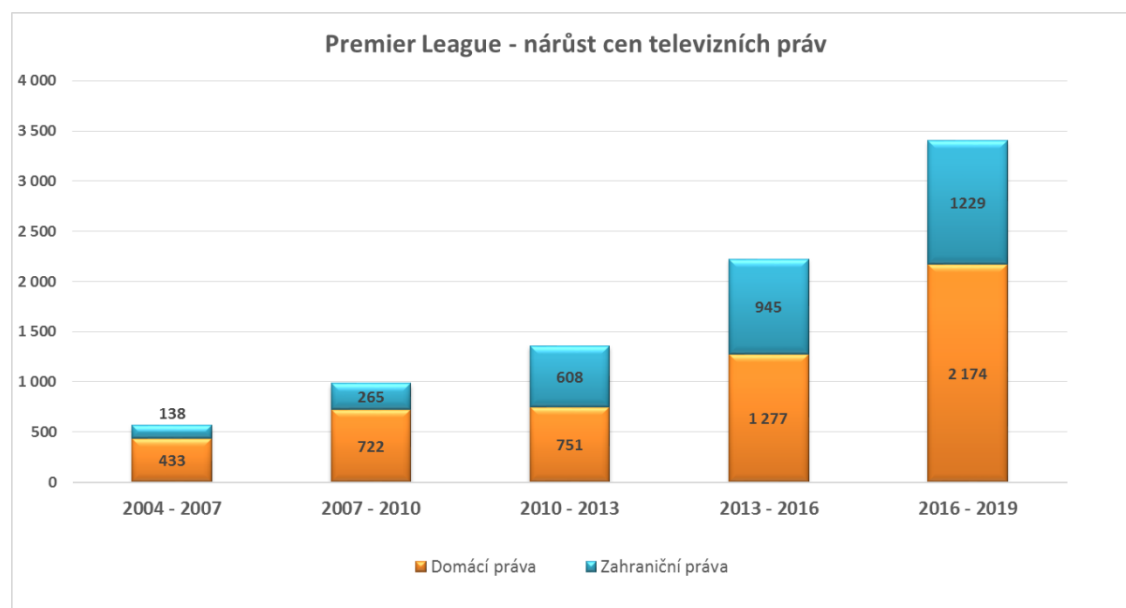
Pro Sky Sports tedy bude nadcházející sezona 2016/17 anglické nejvyšší soutěže znamenat již pět a dvacátou v pořadí. Celých prvních patnáct sezon se stanice pyšnila naprosto exkluzivním obsahem, neboť reprezentovala jediného poskytovatele anglického fotbalu. Situace se však změnila v průběhu roku 2006, kdy Evropská komise schválila opatření na podporu ekonomické soutěže. To zakazovalo prodej a vlastnictví vysílacích práv jedinému subjektu. V cyklu 2007 – 2010 získává vedle Sky Sports (92 zápasů za sezonu) svou porci zápasů i dnes již neexistující irská stanice Setanta Sports (46 zápasů za sezonu). Následující období 2010 – 2013 pak obsluhovala vedle Sky (115 zápasů) i americká ESPN (23 zápasů), kterou však na konci cyklu nahradil nově vzniknuvší BT Sport. Premier League tak v současné době vysílají dvě ryze britské sportovní stanice, jenž si mezi sebe v cyklu 2013 – 2016 rozdělily vysílání 154 zápasů za sezonu (Sky 116, BT 38). S novým rekordním kontraktem na sezony 2016/17, 2017/18 a 2018/19 byl počet zápasů ještě navýšen. Sky Sports vyhrála v tendru pět

---

<sup>37</sup> Leicester City měl před sezonou 2015/16 kurz na výhru v anglické nejvyšší soutěži 5000:1.

balíčků čítajících 378 zápasů (126 zápasů za sezonu) a zaplatila za ně neuvěřitelných 5,3 miliardy €. BT Sport stačila na porci 126 zápasů ve dvou balíčcích (42 zápasů za sezonu) částka přesahující 1,2 miliardy €. Celkový přehled znázorňuje tabulka č. 12. (GIBSON, 2015)

Tabulka č. 12 – Premier League – nárůst cen televizních práv (v milionech €)



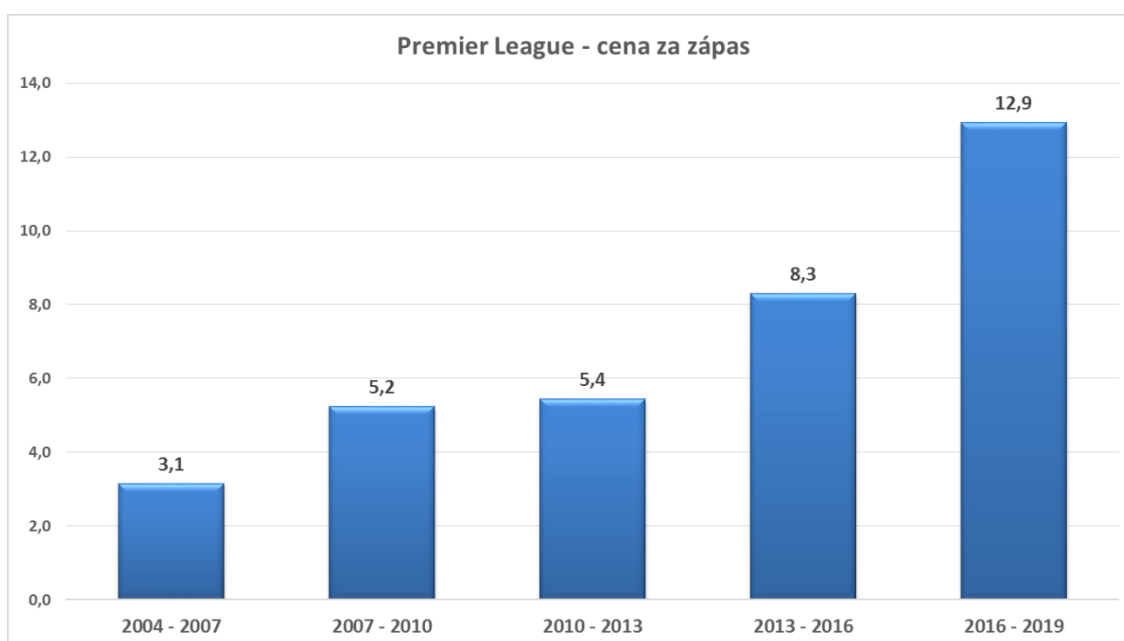
	2004 - 2007	2007 - 2010	2010 - 2013	2013 - 2016	2016 - 2019	Nárůst nového kontraktu
Domácí práva	1 300	2 166	2 253	3 831	6 522	2 691 70%
Poskytovatel	Sky Sport	Sky Sport, Setanta	Sky Sport, ESPN	Sky Sport, BT Sport	Sky Sport, BT Sport	
Zahraniční práva	413	794	1 825	2 836	3 687	851 30%
<b>Suma</b>	<b>1 713</b>	<b>2 960</b>	<b>4 078</b>	<b>6 667</b>	<b>10 209</b>	<b>3 542 53%</b>
Počet let	3	3	3	3	3	
Domácí práva	433	722	751	1 277	2 174	897 70%
Zahraniční práva	138	265	608	945	1 229	284 30%
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>571</b>	<b>987</b>	<b>1 359</b>	<b>2 222</b>	<b>3 403</b>	<b>1 181 53%</b>

Zdroj: SWISS RAMBLE, 2015

V dalším, již tradičním, grafu č. 7 se ohlédneme za sumou, kterou domácí televizní poskytovatelé platí za jednotlivý zápas. V rámci nového kontraktu se tato částka vyšplhala daleko za 10 milionů €. Pokud si uvědomíme, že fotbalový zápas trvá 90 minut, můžeme pomocí jednoduché matematiky konstatovat, že Sky Sports a BT

Sport ocenili jednu minutu přímého přenosu zápasu Premier League na závratných 143 000 €. Bez debat velmi vysoká částka je však na druhé straně vyvážena rostoucím počtem takzvaných subscriberů obou televizních platforem – skupina Sky se v minulém roce pochlubila překonáním 12 milionů odběratelů na britských ostrovech, o mnoho mladší BT Group disponovala v únoru letošního roku 1,4 miliony odběrateli. (SVETLIK, 2016; PLUNKETT, 2015)

Graf č. 7 – Premier League – cena za zápas (v milionech €)



Zdroj: vlastní zpracování

Představení rekordního televizního kontraktu proběhlo, neméně důležité je však uvést fungování anglického přerozdělovacího klíče a popsat, na jaká místa tato závratná částka (3,4 miliardy € za sezonu) putuje. Vedení Premier League rozlišuje příjem z domácích a zahraničních vysílacích práv.

Z celé částky za domácí práva se odečítá přibližně 7,5% na takzvané Solidarity Payments. Tento balík peněz je určen týmům z nižších anglických lig. Se zlepšeným novým kontraktem se tato částka pochopitelně zvyšuje a pro sezonu 2016/17 by se měla rovnat přibližně 164 milionům €. Ty budou rozděleny mezi 72 týmů z druhé nejvyšší

soutěže Championship, třetí nejvyšší soutěže League One a čtvrté nejvyšší soutěže League Two následovně:

- **Championship:** většina z 24 účastníků soutěže obdrží částku 5,46 milionů €, což představuje 30% z částky, kterou dostane tým vypadnuvší z Premier League třetí sezonu po sestupu (Pozn.: tento poplatek se netýká týmů, které sestoupili z Premier League v posledních třech sezonách – pro ty je určen poplatek Parachute Payments, který je vysvětlen v poznámce pod čarou na této stránce)
- **League One:** každý z 24 účastníků soutěže obdrží částku 819 000 €, což představuje 4,5% z částky, kterou dostane tým vypadnuvší z Premier League třetí sezonu po sestupu
- **League Two:** každý z 24 účastníků soutěže obdrží částku 546 000 €, což představuje 3% z částky, kterou dostane tým vypadnuvší z Premier League třetí sezonu po sestupu (RUMSBY, 2016)

Inkasovaná částka za domácí práva ponížena o Solidarity Payments se dále dělí podle přerozdělovacího klíče:

- **Rovný podíl – 50%**  
Polovina z celého balíku peněz za prodej domácích vysílacích práv je ještě před rozdělením mezi 20 klubů Premier League ponížena o tzv. Parachute Payments<sup>38</sup> (tato částka se bude v sezoně 2016/17 rovnat přibližně 146 milionům €, kluby z Premier League si pak rozdělí 858 milionů €)
- **Výsledky z loňské sezony – 25%**  
Čtvrtina peněz je rozdělena mezi týmy Premier League podle pozice v tabulce v uplynulém ročníku. S příchodem nového kontraktu se očekává částka 2,4 milionu € pro poslední tým tabulky, která se s každou vyšší pozicí přičítá. Mistr ligy by si tak měl přijít na cca 47,6 milionu €.

---

<sup>38</sup> Parachute Payments představuje balík peněz, který je určen klubům sestupujícím z Premier League. Tento obnos se platí klubu ve třech sezonách po sestupu v následující výši: první sezona po sestupu = 55% z rovného podílu určenému klubům Premier League, druhá sezona = 45% a třetí sezona = 20%.

- **Počet televizních utkání – 25%**

Poslední čtvrtina se rozděluje mezi týmy na základě jejich účasti v televizních zápasech na území UK. V rámci nového kontraktu by měl být jeden zápas oceněn částkou cca 1,5 milionu €. V platnost však přichází pravidlo, že klub si v tomto koši nemůže vydělat méně než cca 16,9 milionu €.

(Pozn: i když se klub objeví v televizním utkání pouze 9 krát za sezonu, stejně z tohoto koše dostane částku úměrnou 11 televizním utkání)

Pokud se budeme věnovat přerozdělování peněz z prodeje zahraničních práv, je celý systém značně jednodušší a koresponduje s mechanikou 50% rovného podílu z balíku domácích televizních práv. Před rozdělením celé částky (100%) mezi 20 klubů Premier League je znovu pokrácen o Parachute Payments pro sestupující kluby. Výše částky plynoucí relegovaným klubům bude v sezoně 2016/17 přibližně 179 milionů €, klubům Premier League tak zbyde více než 1 miliarda €. (HARRIS, 2016)

V tabulce č. 13 jsou pak aplikována všechna zmíněná pravidla na nový kontrakt pro cyklus 2016 – 2019. Umístění týmů koresponduje se sezonou 2015/16, stejně tak jako počet televizních utkání jednotlivých klubů<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> V sezoně 2015/16 se na televizních obrazovkách nejčastěji objevil Arsenal FC (27 zápasů), následoval Manchester United (26 zápasů) a Manchester City (25 zápasů).

Tabulka č. 13 – Premier League – předpokládaný příjem klubů v sezoně 16/17 (v mil. €)

	Rovný podíl 50%	Výsledek z loňské sezony 25%	Počet televizních utkání 25%	Zahraniční práva 100%	TOTAL
Arsenal FC	42,9	45,3	41,5	52,5	182,2
Manchester City	42,9	40,8	38,4	52,5	174,6
Manchester United	42,9	38,2	40,0	52,5	173,6
Tottenham Hotspur	42,9	42,9	32,3	52,5	170,6
Leicester City	42,9	47,6	24,6	52,5	167,6
Liverpool FC	42,9	31,1	35,3	52,5	161,8
Chelsea FC	42,9	26,4	33,8	52,5	155,6
West Ham United	42,9	33,6	24,6	52,5	153,6
Southampton FC	42,9	35,9	20,0	52,5	151,3
Everton FC	42,9	23,9	27,7	52,5	147,0
Stoke City	42,9	28,8	16,9	52,5	141,1
Swansea City	42,9	21,6	16,9	52,5	133,9
Watford FC	42,9	19,1	16,9	52,5	131,4
West Bromwich Albion	42,9	16,8	16,9	52,5	129,1
Newcastle United	42,9	7,2	26,1	52,5	128,7
Crystal Palace	42,9	14,4	16,9	52,5	126,7
Sunderland AFC	42,9	9,6	21,5	52,5	126,5
Bournemouth FC	42,9	12,0	16,9	52,5	124,3
Norwich City	42,9	4,9	16,9	52,5	117,2
Aston Villa	42,9	2,4	18,4	52,5	116,2
				SUMA	2913,0

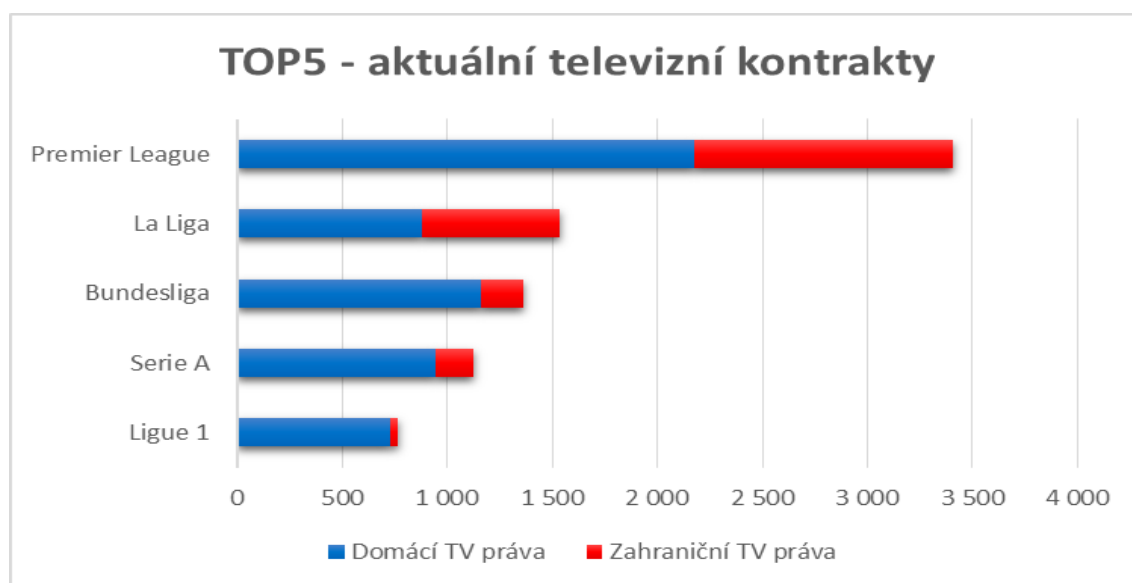
Zdroj: ESPN, 2016; HARRIS, 2016 (upraveno a doplněno autorem)

#### 4.6 Porovnání televizních práv jednotlivých lig

Detailní podoba sledovaných pěti nejlepších evropských fotbalových soutěží byla představena z perspektivy jejich fungování, obsazení a především problematiky vysílacích práv. Evropský fotbal se v tomto ohledu může chlubit stále se vylepšujícími kontrakty a značným růstem utržených peněz. Aktuální kontrakty fotbalové TOP5 znázorňuje graf č. 8, kde absolutně neotřesitelnou první pozici zaujímá anglická Premier League, která operuje s 3,4 miliardami € za sezonu, což představuje 53% nárůst oproti kontraktu z let 2013 – 2016. Ještě větší vylepšení však zaznamenali u našich západních sousedů, kde se zástupcům Bundesligy povedlo televizní práva prodat téměř dvakrát draž než ty předešlé (95% nárůst) a v období 2017 – 2021 budou inkasovat více než 1,3 miliardy € za sezonu. Mezi zmiňované ligy se ještě vtísnila španělská La Liga, která se poprvé odhodlala ke kolektivnímu prodeji vysílacích práv, a přineslo ji to více 1,5 miliardy € ročně v období 2017 – 2019 (23% nárůst). Za první trojkou pak zaostává italská Serie A s 1,1 miliardy € (18% nárůst) a Ligue 1 se 760 miliony € (20% nárůst).



Graf č. 8 – TOP5 – aktuální televizní kontrakty (v milionech €)



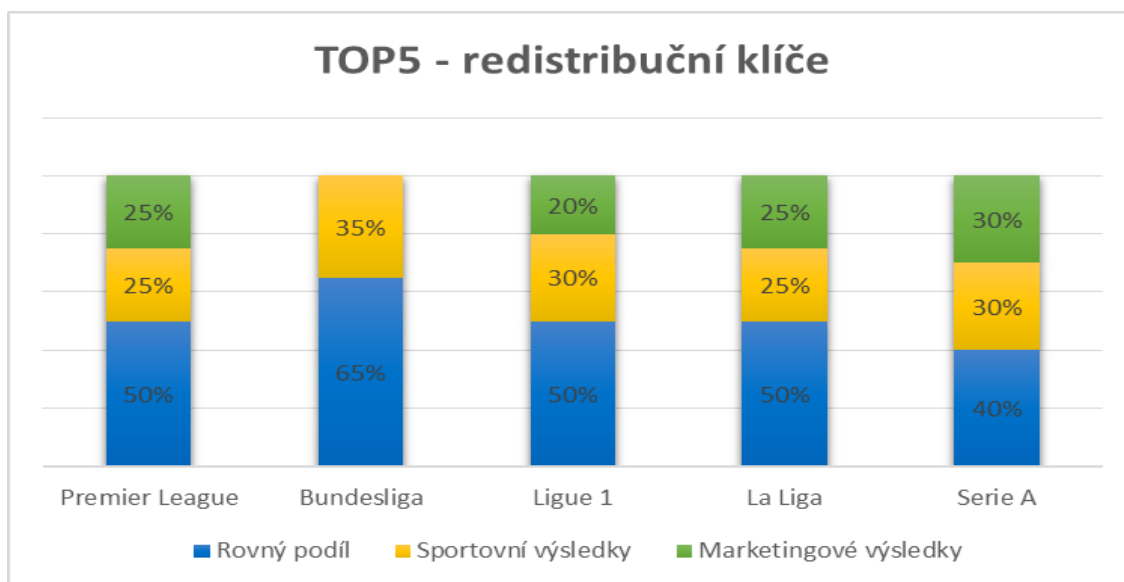
Zdroj: vlastní zpracování

Dominanci fotbalové TOP5 můžeme demonstrovat i údajem z nejnovějšího Football Money League, který každoročně zpracovává britská společnost Deloitte. Ta uvádí, že mezi třiceti nejvíce vydělávajícími kluby Evropy se objevil pouze jeden celek, který nehraje ani jednu z probíraných lig. Je jím istanbulský Galatasaray na 21. místě, který reprezentuje tureckou Superlig, považovanou za nejbližšího pronásledovatele TOP5. (JONES, 2016) Jedním z údajů podporující toto tvrzení může být nový kontrakt s domácím televizním poskytovatelem Digiturk na 500 milionů € ročně, který turecké lize zajistil šesté místo v žebříčku sledujícím tuto statistiku v evropském fotbale. (BOYNUDELIK, 2016)

Pokud se pokusíme porovnat používané redistribuční klíče, zjistíme, že čtyři z pěti nejlepších evropských fotbalových lig zohledňují při přerozdělování peněz z prodeje televizních práv tři pilíře. Za ten nejzákladnější lze považovat rovný podíl, jenž představuje procento z celého objemu utržených peněz. Výslednou částku si mezi sebe celky bojující v nejvyšší soutěži dělí ekvivalentně. Druhý, a znovu ve všech zemích zahrnutý pilíř zosobňuje položka sportovních výsledků jednotlivých klubů. Systém sledování výsledků na hřišti je pak samozřejmě v každé zemi jiný, v některých zemích se bere v potaz pouze uplynulá sezona, jinde sledují posledních pět, či více

ročníků. Například v Itálii pak spadá pod tento pilíř kombinace všech tří uvedených proměnných. Poslední a nejvíce složitou částí redistribučních klíčů je pilíř sledující *marketingovou výkonnost* týmů. Toto velmi obecné slovní spojení sebou nese celou řadu faktorů, které lze zkoumat. Ať už to je jednoduše měřitelný počet live zápasů streamovaných v televizi (anglická Premier League) nebo složité kalkulace zkoumající popularitu celku napříč domácím publikem (např. indexy popularity v Itálii a Španělsku), reprezentuje tento pilíř stále se vyvíjející marketingovou aktivitu klubů, tolik potřebnou pro práci s vlastními fanoušky. Jedinou zemí z TOP5, která zatím v přerozdělovacím procesu nebere marketingovou stranu věci v potaz, je Německo. Jak již bylo uvedeno, důležitost pilíře vnímají představitelé některých tamních celků, které v současné době bojují za jeho zavedení. V Německu, kde fotbal představuje nejenom v návštěvnosti sport číslo jedna, by jeho vytvoření vedlo k částečnému setření rozdílů mezi participujícími celky a ke snížení *ratio* Bundesligy.

Graf č. 9 – TOP5 – redistribuční klíče



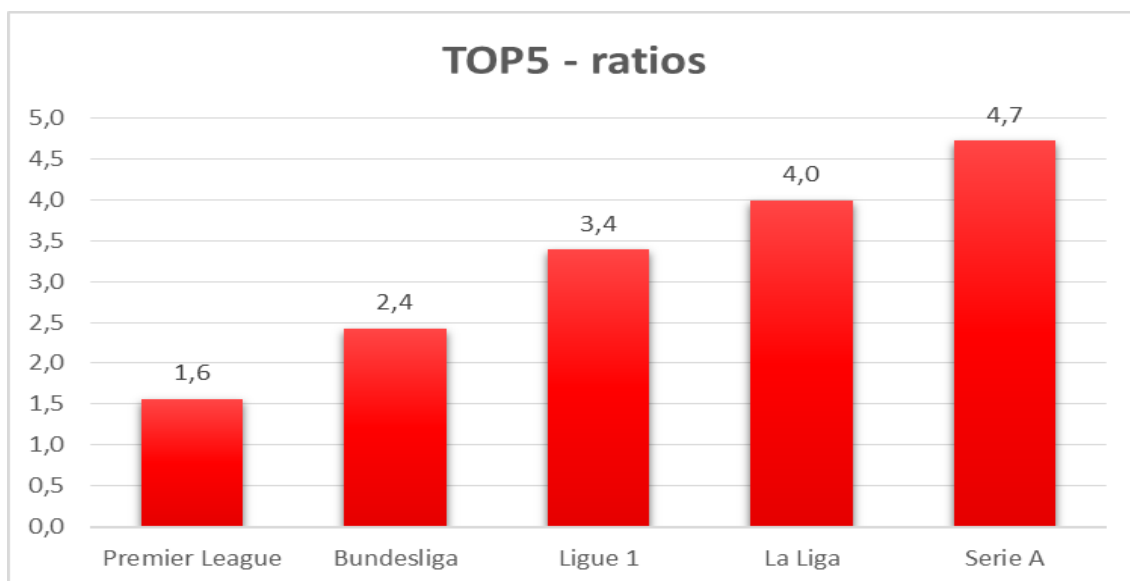
Zdroj: vlastní zpracování

Po vybrání peněz od televizních společností a aplikaci zmiňovaných redistribučních klíčů se každý klub konečně dostává ke své konkrétní částce. Sportovně nejúspěšnější celky se, stejně tak jako ty nejoblíbenější a ve vztahu k fanouškům nejaktivnější, budou pohybovat v horní polovině pomyslné tabulky. Ale i týmy obsazující chvost této tabulky dostávají svůj podíl plynoucí především z prvního pilíře. Tím se dostáváme k již zmiňovanému pojmu *ratio*<sup>40</sup>, který sleduje konkrétní rozložení peněz z prodeje vysílacích práv mezi kluby napříč tabulkou. Na základě částek pak vzniká *ratio* přisouzené jednotlivým ligám. Jedná se o údaj, který nás informuje o skutečnosti, kolikrát více financí plyne klubu z první pozice, než tomu ze dna tabulky. Přehled aktuální situace ve sledované TOP5 zobrazuje tabulka č. 14. Z té je zřejmé, že nejmenší *ratio* se objevuje v anglické Premier League – hodnota 1,6 svědčí o velmi solidárním způsobu přerozdělování peněz z prodaných vysílacích práv a i poslední klub v tabulce příjmů dostává částku, díky které je schopný udržet krok s těmi nejlepšími. Naopak nejvyšší hodnotu lze zaznamenat v Serii A, kde *ratio* dosáhlo výše 4,7 a italská liga tak na této pozici vystřídala španělskou La Ligu. Pořádky na Pyrenejském poloostrově se totiž změnilo s příchodem Royal Decree garantujícím *ratio* na maximální hodnotě 4,0. Před schválením královského nařízení se hodnota *ratio* ve španělské lize vyšplhala až na hodnotu 10 (již zmiňovaná sezona 2011/12). Aktuálně tak italský mistr Juventus Turín vydělává téměř pětkrát více než poslední Frosinone Calcio, což má za výsledek prohlubující se propast mezi sportovními výkony klubů z odlišných pólů tabulky.

---

<sup>40</sup> Ve sledované terminologii se používá pojem *ratio*, česky lze nejlépe nahradit pojmy koeficient, či poměr

Tabulka č. 14 – TOP5 – ratios



	Premier League	Bundesliga	Ligue 1	La Liga	Serie A
1. místo	182,2 mil. €	51 mil. €	72,2 mil. €	148,2 mil. €	126,1 mil. €
3. místo	173,6 mil.€	40,1 mil. €	58,6 mil. €	90,9 mil. €	95,6 mil. €
poslední	116,2 mil. €	21 mil. €	21,3 mil. €	37,1 mil. €	26,7 mil. €
<b>Rozdíly:</b>					
1. místo / 3. místo	8,6 mil.€	10,9 mil. €	13,6 mil. €	57,3 mil. €	30,5 mil. €
1. místo / poslední	66 mil. €	30 mil. €	50,9 mil. €	111,1 mil. €	99,4 mil. €
<b>Ratios:</b>					
1. místo / 3. místo	1,0	1,3	1,2	1,6	1,3
<b>1. místo / poslední</b>	<b>1,6</b>	<b>2,4</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,7</b>

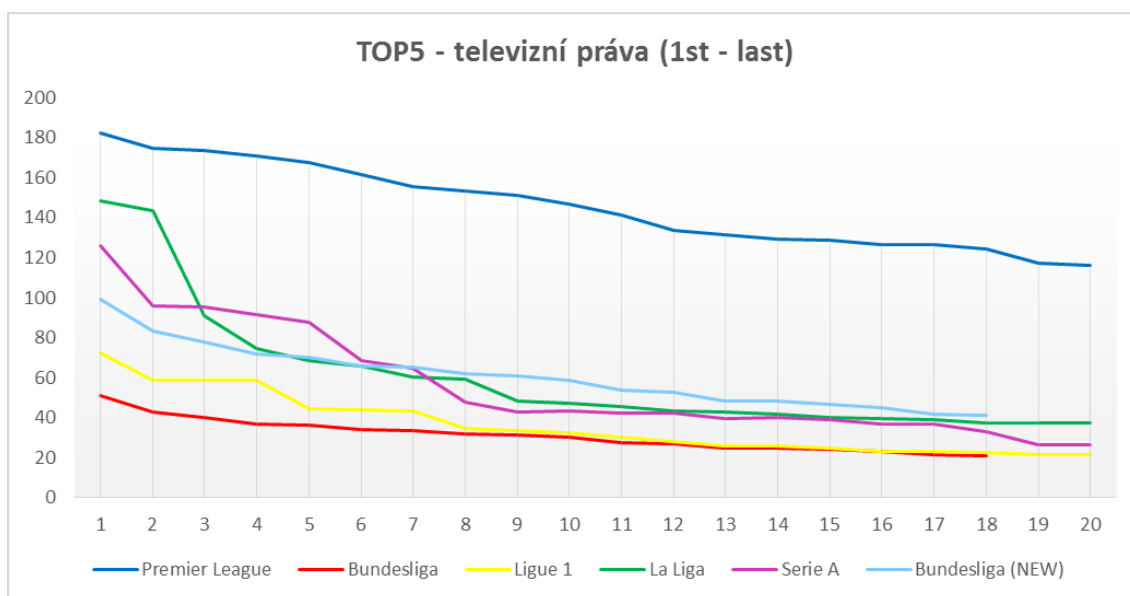
Zdroj: vlastní zpracování

(Pozn.: První část tabulky uvádí částky, na které si přijde klub na 1., 3. a posledním místě. V druhé části je zobrazen rozdíl mezi kluby na 1. a 3. místě, stejně tak jako mezi kluby na 1. a posledním místě. Závěrečná část pak popisuje hodnotu ratio v jednotlivých ligách.)

Z právě uvedených hodnot koeficientů (ratios) lze vyvodit poslední položkou komparační analýzy. Tu představuje křivka spojující všechny účastníky jednotlivých ligových soutěží v rámci TOP5 podle částky, kterou na základě přerozdělení financí plynoucích od televizních poskytovatelů inkasují. V grafu č. 10 znovu bije do očí

nepřekonatelný kontrakt Premier League znázorněný tmavě modrou barvou. Díky němu by si i o sestup bojující anglické kluby měli přijít na větší „televizní příjem“ než všechny ostatní evropské fotbalové celky – výjimku tvoří pouze španělské giganti FC Barcelona a Real Madrid a italský velkoklub Juventus Turín. Zaznamenány jsou i oba televizní kontrakty fotbalové Bundesligy, ten aktuální (červená křivka) řadí německou nejvyšší soutěž na poslední místo lukrativnosti v rámci TOP5, naopak budoucí (světle modrá křivka) ji od sezony 2017/18 posune na bronzovou pozici. Společně s křivkou Premier League pak můžeme obě křivky Bundesligy označit za poměrně ploché, což svědčí o solidárnosti redistribučního klíče (ratio 1,6 u anglické; respektive 2,4 u německé ligy).

Graf č. 10 – TOP5 – televizní práva (1<sup>st</sup> – last)



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 Analýza české fotbalové ligy**

Ve zpracování českého fotbalového prostředí jsem vycházel z rozhovoru s Mgr. Tomášem Patou, který mi poskytl některé citlivé údaje a materiály týkající se televizních práv v tuzemsku.

### **5.1 Představení soutěže – ePojisteni.cz liga**

Samostatná nejvyšší česká fotbalová soutěž vznikla v létě roku 1993 po rozdělení Fotbalové ligy Československa. Již od samého počátku sdružuje 16 nejlepších národních celků, které tak reprezentují nejvyšší řád v systému fotbalových soutěží v Česku. Dva celky, které v sezoně nasbírají nejméně bodů, každoročně sestupují do Fotbalové národní ligy a nahrazují je mistr a vicemistr této druhé nejvyšší soutěže. Celky hrají klasickým round-robin systémem (tedy každý s každým doma i venku) a sehrají tak 30 zápasů v sezoně (dohromady 240 utkání). Sezona je pak na rozdíl od anglické Premier League přerušena zimní přestávkou. Historicky nejúspěšnějším celkem je pražská AC Sparta s 12 mistrovskými tituly, její nadvládu však aktuálně narušuje západočeský klub FC Viktoria Plzeň, který vyhrál čtyři z posledních šesti ročníků. Následuje SK Slavia Praha a FC Slovan Liberec, oba se třemi tituly. K vítězným celkům se přidává i jediný moravský celek, kterému se podařilo ligu vyhrát v sezoně 2003/04, FC Baník Ostrava.

Zajímavé a aktuální téma představuje správa ligových soutěží. Profesionální fotbalové soutěže (1. a 2. nejvyšší liga) byly od roku 1993 pod patronátem FAČR. To se změnilo v první polovině letošního roku (květen 2016), kdy valná hromada FAČR odsouhlasila úpravu stanov a dala tím souhlas k podpisu šestileté smlouvy s LFA o osamostatnění profesionálních soutěží. LFA tedy bude po vzoru některých zahraničních soutěží od již započaté sezony 2016/17 spravovat ePojisteni.cz ligu, Fotbalovou národní ligu a Juniorskou ligu. Zároveň se zavazuje k reprezentování a prosazování klubových zájmů a měla by tak vytvářet prostředí vedoucí ke zvyšování prestiže zainteresovaných soutěží. (LFA, 2016)

Neméně aktuální je i nový titulární sponzor nejvyšší české fotbalové soutěže, jehož jméno stojí v oficiálním názvu ligy – ePojisteni.cz. Tato společnost nahradila na začátku července 2016 podnikatelskou skupinu SYNOT, která zastávala roli titulárního sponzora ligy v sezonách 2014/15 a 2015/16 a podle spekulací přispívala nejvyšší lize přibližně 50 milionů korun ročně. Obdobnou částku ve svém dvouletém kontraktu přislíbil i nový sponzor. Samostatná česká liga od svého počátku spolupracovala s pivovarnickým gigantom Gambrinus, podle kterého se nejvyšší soutěž nazývala sedmnáct let – až do sezony 2013/14, kdy plzeňská firma přesedlala do role hlavního partnera ligy. (ŠEDIVÝ, 2016)

Divácká účast na zápasech nejlepšího českého fotbalu rozhodně nepatří v evropské konkurenci mezi nejvyšší. Minulý ročník se průměrná ligová návštěva zastavila na čísle 5 080 platících diváků, což řadí českou ligu na 19. místo v Evropě. Na druhou stranu je třeba zmínit konzistenci účasti fotbalových fanoušků na českých stadionech. Oficiální zastupitel FAČR pro mediální a marketingové vztahy, společnost STES operuje s číslem 26 milionů diváků, kteří si našli cestu na ligové trávníky od založení samostatné české soutěže. To při počtu 22 sezon a 240 zápasech v každé z nich znovu ukazuje číslici blízká se průměru 5 000 diváků na zápas. Nejvyšší návštěva zaznamenaná v análech samostatné ligy činila 44 120 diváků, kteří se dostavili na zápas mezi Boby Brno a Slavií Praha odehraném na slavném brněnském stadionu Za Lužánkami.

## **5.2 Problematika televizních práv – ePojisteni.cz liga**

I přes skutečnost, že FAČR vyklidil pozici správce ligy a přenechal ji nově vzniknuvší LFA, zůstává mediální a marketingová agenda profesionálních soutěží v rukou dceřiné společnosti fotbalové asociace STES a. s. Tento stav je smluvně zavázán až do sezony 2017/18, kdy bude mít vedení LFA možnost uspořádání výběrového řízení na nového poskytovatele zmiňovaných služeb. Samotný STES a. s. byl společně se společnostmi Junior Football, s. r. o.<sup>41</sup> a Public Football, s. r. o.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Junior Football, s. r. o. se stará o podporu a propagaci českého mládežnického fotbalu

vytvořen v roce 1993 jako oficiální zastupitel neziskové organizace FAČR v ziskovém podnikatelském sektoru. Hlavní úkol společnosti STES a. s. je mediální a marketingová vizibilita českých fotbalových produktů, mezi které lze zařadit mimo jiné reprezentační „A“ mužstvo České republiky, obě nejvyšší profesionální tuzemské soutěže, či Pohár FAČR (dnes označovaný jako MOL Cup).

V kontextu práce představují české ligové soutěže onen podstatný produkt, o kterém se v souvislosti se společností STES budeme bavit. Tento marketingový specialista působící ve fotbalovém prostředí se v rámci dnešní ePojisteni.cz ligy stará především o finanční výnosy z reklamy (sponzoringu) a zaštiťuje prodej přenosových práv. Peníze od ligových partnerů a sponzorů společně s částkou utrženou za vysílací práva vstupují do jednotného rozpočtu určenému oběma nejvyšším tuzemským ligám.

Pokud se ohlédneme za historií prodeje televizních práv české ligy, narazíme na období před rokem 2010, kdy STES a. s. nabízel ligová práva přímo koncovým televizním společnostem (většinou Česká televize doplněna o soukromé subjekty), a po roce 2010, kdy se naopak vydal cestou prodeje vysílacích práv přes třetí stranu. Na přelomu let 2009 a 2010 byl tedy vyhlášen tendru o přenosová práva na období 2010 – 2014. Přihlášily se do něj tehdy firmy Pragosport, Concept One a KPS Media. Poslední jmenovaný nakonec splnil všechny požadavky FAČR nejlépe a vyhrál tak výběrové řízení s částkou pohybující se kolem 360 milionů korun (90 milionů korun na sezonu). Nabytá televizní práva na čtyři zápasy v jednom hracím kole pak KPS Media poskytla televizním stanicím Česká televize (2 zápasy, právo první a druhé volby), Nova Sport (1 zápas, právo třetí volby) a Sport 2 (1 zápas, právo čtvrté volby). Aktuální kontrakt byl podepsán v první polovině roku 2014 s českou firmou Pragosport. Ta v tendru porazila nejmenovaného italského protivníka a zajistila tak českým ligám částku okolo 480 milionů korun (120 milionů korun ročně). Součástí smlouvy jsou mimo jiné garance minimálně dvou zápasů kola přenášených na volně dostupné veřejnoprávní stanici či práva na internetové přenosy všech zápasů. Pragosportu tak vlastně nezbývalo nic jiného než oslovit Českou televizi, která získala práva na dva až tři zápasy kola, ale volí si až jako druhá v pořadí. Před ní se totiž dostala soukromá placená stanice O<sub>2</sub>Sport s právem první volby. Oba televizní poskytovatele doplňují internetové portály iSport.cz

---

<sup>42</sup> Public Football, s. r. o. má naopak na starost finanční podporu a propagaci českého neprofesionálního fotbalu



a TV Tipsport, které na svých stránkách vysílají kompletní ligové kolo a jejich člen či předplatitel si tak každý týden může vybrat z nabídky osmi zápasů. Oba nejnovější kontrakty popisuje tabulka č. 15.

Tabulka č. 15 – ePojisteni.cz liga – nárůst cen televizních práv (v milionech korun)

	2010 - 2014	2014 - 2018	Nárůst nového kontraktu	
Počet let	4	4		
SUMA	360	480		
Poskytovatel	KPS Media	Pragosport		
<b>Průměr za sezonu</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>30</b>	<b>33%</b>

Zdroj: STES a. s.

Cenu, kterou Pragospport zaplatil za jeden z 240 zápasů, můžeme vyjádřit jednoduchým výpočtem (120 milionů korun vydělených celkovým balíkem 240 zápasů) a dostáváme tak částku 500 000 Kč. Nezodpovězenou otázkou však zůstává, kolik za svůj specifický počet zápasů zaplatí jednotliví televizní a internetoví poskytovatelé. Tímto údajem STES a. s. nedisponuje a Pragospport ho v žádném svém prohlášení nezveřejňuje.

K penězům získaným za prodej televizních práv přidává STES a. s. v rámci ligového rozpočtu ještě částku utrženou za prodej práv marketingových a sponzoring. Takto složený ligový rozpočet pak celý podléhá přerozdělovacímu procesu. V rámci nových smluv tak STES a. s. přerozděloval částku atakující 170 milionů korun ročně. 120 milionů korun za televizní práva poskytl zmiňovaný obchodní subjekt Pragospport, kolem 50 milionů korun přidal titulární sponzor ePojisteni.cz. Část peněz z balíku plyne do Národní fotbalové ligy a také nejvyšší juniorské soutěže. Zbytek – poslední uvedená částka se pohybovala okolo 143 milionů korun – se rozděluje mezi kluby hrající ePojisteni.cz ligu.

Rozložení peněz mezi účastníky ePojisteni.cz ligy funguje na základě jednoduché matematiky. Po sezoně je každému místu v tabulce přiřazen určitý obnos

peněž, s tím, že jako rozdělovník slouží osmé místo. Klub umístěný na osmé příčce získává základní částku rovnou přibližně 6,5 milionům korun. Týmům, které ukončily sezonu hůře, se od základu odečítá částka v řádech statisíce korun za pozici. Lépe umístěným týmům se stejná suma přičítá. Systém je zřetelně popsán v tabulce č. 16. Druhý a poslední faktor vstupující do podoby finálního příspěvku jednotlivým klubům představuje soustava bonusů. Mistr ligy si přijde na částku okolo 15 milionů korun, týmy umístěné v TOP5 také získávají výkonnostní bonus. Paradoxně si na bonusovou podporu přijdou i oba sestupující kluby (obdoba Parachute Payments z anglické Premier League), což Mgr. Pata obhájuje reálným odlivem sponzorských peněz spojeným s účastí v méně sledované Národní fotbalové lize.

Tabulka č. 16 – ePojisteni.cz liga – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16 (v milionech korun)

	Výsledek z loňské sezony	Bonus	TOTAL
Viktoria Plzeň	7.55	15	22.55
Sparta Praha	7.4	6	13.4
Slovan Liberec	7.25	5.5	12.75
FK Mladá Boleslav	7.1	5	12.1
Slavia Praha	6.95	4.5	11.45
Zbrojovka Brno	6.8	0	6.8
FK Jablonec	6.65	0	6.65
1. FC Slovácko	6.5	0	6.5
Bohemians Praha 1905	6.35	0	6.35
Dukla Praha	6.2	0	6.2
Vysočina Jihlava	6.05	0	6.05
FK Teplice	5.9	0	5.9
Fastav Zlín	5.75	0	5.75
1. FK Příbram	5.6	0	5.6
Sigma Olomouc	5.45	1.5	6.95
Baník Ostrava	5.3	1.5	6.8
		<b>SUMA</b>	<b>141.8</b>

Zdroj: STES a. s.

## 6 Diskuze

Sjednotit všechna data pojednávající o jednotlivých evropských fotbalových ligách z hlediska prodeje televizních práv a následné redistribuci mezi účastníky těchto soutěží nebylo vždy zcela jednoduché. Ne všechny částky a informace vztahující se k tomuto tématu bývají zcela transparentní a ligová vedení je pečlivě střeží. Některé údaje tak mohou být spekulativní a pocházejí z článků a blogů odborníků, kteří se v dané zemi problematice věnují. Nabytá sekundární data jsem čerpal z více zdrojů a pokusil se vybrat ty nejvíce reliabilní, která jsou pak uvedena ve znění práce, a je nutné spolehnout se na jejich pravdivost. Dalším, již zmiňované zkreslení může přinést převod některých částek z amerického dolaru, či britské libry na, v práci využívané, euro.

Samotné výsledky představení a porovnání jednotlivých soutěží spadajících do TOP5 přináší množství diskutabilních témat. Začneme-li španělskou Liga Santander, musíme konstatovat, že ji z hlediska prodeje televizních práv velmi pomohl přechod z individuálního na kolektivní systém vyjednávání a schválení Royal Decree. Všechny španělské profesionální týmy na tomto kroku vydělaly také díky převzetí fungujícího tří piliřového přerozdělovacího klíče od anglické Premier League. Přesto se však poměrové ratio stále vyskytuje na horní hranici 4, předpokládá se však, že toto číslo bude mít v následujících sezonách sestupnou tendenci. Ratio mezi prvním a třetím celkem tabulky je dokonce nejvyšší ze všech lig – 1,6. To svědčí o dominanci dua FC Barcelona a Real Madrid. Na třetí příčce se vyskytuje Atlético Madrid, které kompletuje trio španělských týmů v TOP30 nejbohatších týmů Evropy podle průzkumu Football Money League společnosti Deloitte. Bílý balet, jak se také přezdívá madridskému Realu, tento žebříček v loňském roce ovládl pojedenácté v řadě. Může za to kombinace nejlukrativnější sponzorské smlouvy s německým oděvním gigantem adidas a inkasování více než 140 milionů € z prodeje televizních práv.

Italská Serie A vykazala ze všech porovnávaných lig nejvyšší ratio – 4,7; což vypovídá o ne zcela solidárním způsobu přerozdělování peněz z televizního balíčku. Příčist to lze komplikovanému systému použitému v redistribučním klíči. Ten se skládá z šesti částí a minimálně polovina z nich je klubovým snažením velmi složitě ovlivnitelná. Položky jako velikost provincie, z které daný tým pochází, historické

výsledky od roku 1946, či složitý Supporters Index představují poměrně necitlivé posuzování přidělování financí. Dalším problémem lze spatřit v návštěvnosti spojené s neatraktivností italských stadionů, které se po Mistrovství světa 1990 nepovedlo plošně zrekonstruovat. Světlou výjimkou je Juventus Turín, kterému se po sázkařské aféře a nuceném sestupu do druhé ligy podařilo postavit se znovu na vlastní nohy a dnes uzavírá TOP10 nejbohatších klubů Evropy. V TOP30 se k němu přidávají ještě čtyři další tradiční italské kluby (14. AC Milán, 16. AS Řím, 19. Inter Milán a 30. Neapol).

Německá nejvyšší soutěž Bundesliga představuje zatím velkou neznámou. S třetím nejvyšším televizním kontraktem vstupujícím v platnost od sezony 2017/18 a možnou změnou v pojetí redistribučního klíče však dřímá v lize našich západních sousedů velký potenciál. Ten je ještě umocněn fanouškovským entusiasmem, který lze spatřovat ve vysoké sledovanosti a návštěvnosti první i druhé Bundesligy. Kluby jako Bayern Mnichov (příjmy 474 milionů €), Borussia Dortmund (280 milionů €) a Schalke 04 (219 milionů €) se v žebříčku vměstnaly do TOP13. Žádný další německý celek se v TOP30 nevyskytuje, i přes poměrně solidární přerozdělovací systém (ratio = 2,4). Ten by se tedy, jak už bylo naznačeno, mohl obohatit o třetí, marketingový pilíř, po němž volají některé německé fotbalové kluby.

Aktuálně největším útlumem ze všech sledovaných soutěží prochází francouzská Ligue 1. Zlaté časy z přelomu tisíciletí, kdy kluby jako Olympique Lyon, či AS Monaco pravidelně bojovaly v evropských soutěžích o příčky nejvyšší, jsou ty tam. Jejich místo zaujala katarskými penězi napumpovaná Paříž Saint-Germain, která je v současné době jediným francouzským celkem schopným konkurovat nabitě evropské špičce. Jiný tamní celek se v uplynulé sezoně neprobojoval do závěrečné vyřazovací fáze UEFA Champions League, ani UEFA Europa. Spíše stagnující úroveň fotbalu zapříčiněná odlivem talentovaných mladých hráčů do zahraničí za lepšími ekonomickými podmínkami se přirozeně projevuje v upadajícím zájmu o fotbalové zápasy.<sup>43</sup> Zrcadlení tohoto problému můžeme vidět i ve výši nového televizního kontraktu. I přes celkem solidní nárůst 20% oproti smlouvám z období 2012 - 2016 se Ligue 1 dostává k částce přesahující 760 milionů €. To je nejmenší částka z porovnávaných lig a představuje téměř 4,5 krát menší sumu než inkasuje Premier League. Ligové vedení se tomuto regresivnímu trendu snaží zamezit ochranou investorů přicházejících do fotbalových

---

<sup>43</sup> Pokles průměrné návštěvnosti z 22 215 v sezoně 2014/15 na 20 976 v uplynulé sezoně 2015/16.

klubů a přichází tak s pravidlem, kterým částečně přivírá dveře celkům Ligue 2 (od nové sezony sestupují z Ligue 1 pouze dva celky namísto tří a nahrazují je pouze dva nejlepší z Ligue 2).

Páté místo mezi nejlepšími evropskými ligami podle žebříčku IFFHS, který zahrnuje sportovní výsledky, zaujala anglická Premier League. Pokud ale budeme hovořit o výsledcích ekonomických, představuje poslední člen TOP5 samostatnou a nedostižnou kategorii. Obrovský zájem diváků po celém světě, důmyslné pronikání na asijský a americký trh v rámci letních předsezonních turné, dominantní postavení ceny televizních práv v Evropě, vysoká návštěvnost stadionů a až fanatická láska Britů k fotbalu vytváří z Premier League nejvýnosnější fotbalovou ligu světa. Neuvěřitelný je především nově uzavřený kontrakt s domácími a zahraničními poskytovateli sportovních televizních přenosů, který se vyšplhal na částku přesahující 3,4 miliardy € za sezonu – to je o téměř 2 miliardy € více než za svá práva inkasuje v pořadí druhá Liga Santander. S vysokým příjmem musí citlivě zacházet ligové vedení, které utržené peníze redistribuuje pomocí propracovaného klíče. Část peněz plyne do druhé a třetí nejvyšší soutěže, naprostá většina se pak rozmělní mezi účastníky Premier League. Právě díky solidaritě přerozdělovacího procesu (nejnižší ratio = 1,6) si i poslední celek soutěže přijde na částku přes 100 milionů €. V porovnání s Evropou je to částka, kterou dokáží překonat už jen FC Barcelona, Real Madrid a Juventus Turín. Tento údaj částečně vysvětluje jak je možné, že se 17 týmů Premier League nachází v TOP30 nejbohatších týmů starého kontinentu. S přihlédnutím na nový televizní kontrakt dokonce tvůrci Football Money League předpovídají výskyt všech 20 anglických celků v TOP30 v horizontu následujících dvou sezon. Abychom ale fungování ostrovního fotbalu pouze nechválili, bylo by dobré uvést problém, který je v Británii předmětem diskuze již několik let. Jedním slovem ho lze nazvat Grassroots, ve volném překladu se pak jedná o úroveň neprofesionálního fotbalu, která je hrána na obecní úrovni. V Česku bychom mohli použít analogii s asociací Sport pro všechny a nazvat Grassroots „Fotbalem pro všechny“. Vzhledem k obrovským sumám plynoucích do anglických profesionálních soutěží volají představitelé organizací věnujících se fotbalu na Grassroots úrovni po finanční podpoře, která se jim nedostává. Částka v řádech desetin procenta z financí plynoucích ze sponzorských smluv nebo prodeje televizních práv by neškodila ani nejvyšším ligám, ani Grassroots fotbalu, který stále představuje místo, z něhož se mohou rekrutovat nadějní mladí hráči pro profesionální týmy.

České prostředí se jen velmi těžko srovnává s tím elitním evropským. A nejde samozřejmě jen o diskutovaný balík peněz. Ten víceméně přímo souvisí s kvalitou fotbalu, který se na daném území hraje. Velmi odlišný je však na první pohled přerozdělovací systém, který v Česku nerozlišuje mezi částkou utrženou od sponzorů ligy a kupce vysílacích práv a obě tak vstupují do jednotného ligového rozpočtu. Samotné rozdělení je determinováno pouze sezonními výsledky, na základě kterých se přidělují i dodatečné bonusy. Není tak absolutně zohledněn marketingový pilíř sledující oblíbenost klubu či počet přenášených zápasů. Stejně tak nevstupuje do redistribuce financí faktor rovného podílu podle vzoru všech TOP5 evropských lig. Pozastavení hodnou skutečností se může zdát fakt, že ligový vítěz dostává jednorázový bonus rovný téměř 200% částky, kterou již utržil za první místo v tabulce. Alespoň část peněz z tohoto bonusu by podle mého názoru mohla být rozmělněna mezi zbývající účastníky. Za účelem spravedlivější redistribuce a větší konkurenceschopnosti by také bylo žádoucí vyčlenit určitou část koše, která by sloužila k rozdělení peněz podle pravidla rovného podílu. Oba kroky by ve výsledku vedly ke snížení ratia české nejvyšší soutěže, to aktuálně přesahuje hodnotu 3,3<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Viktoria Plzeň si přišla na částku přesahující 22,5 milionu korun, naopak Baník Ostrava inkasoval necelých 7 milionů korun (tj. ratio = 3,3).

## 7 Závěr

Fotbalový průmysl představuje velmi lukrativní odvětví a i v průběhu hospodářské krize na začátku 21. století si zachovalo stoupající tendenci. Může za to neupadající celosvětový zájem diváků o trávení volného času na fotbalových stadionech a u televizních obrazovek. Právě pozornost světové populace přivádí do fotbalu movité majitele, sponzoringu se věnující společnosti a v neposlední řadě i vysoké částky placené televizními subjekty snažících se ukořistit daná přenosová práva.

Na neotřesitelném trůnu z tohoto pohledu sedí anglická nejvyšší fotbalová soutěž Premier League. Její sledovanost po celém světě vyšroubovala cenu televizních práv na neuvěřitelných 3,4 miliardy € ročně a anglické kluby se tak pyšní nedostižným příjmem z prodeje televizních práv. Díky jeho výši, spravedlivému redistribučnímu klíči a velmi nízkému ratiu se 17 z 20 sledovaných klubů Premier League probouvalo do žebříčku TOP30 nejbohatších fotbalových celků Evropy. V horizontu následujících dvou sezon je díky zmiňovanému televiznímu kontraktu dokonce predikována kompletní účast všech dvaceti celků v tomto žebříčku. Na druhé místo v pořadí lig s nejlukrativnějšími televizními smlouvami se dostala španělská Liga Santander. Ta po dlouhých letech neshod mezi kluby a praktikování individuálního vyjednávání prodeje vysílacích práv přešla k solidárnějšímu kolektivnímu systému, který byl navíc podpořen královským nařízením Royal Decree z roku 2015. Bronzovou pozici zaujme od sezony 2017/18 německá Bundesliga, která podepsala zatím nejlukrativnější smlouvu s německým poskytovatelem Sky Deutschland a celoevropským Eurosportem. Předmětem diskuzí v Německu však zůstává podoba přerozdělovacího procesu, který v současné době postrádá svou marketingovou složku. Na pozici těsně pod stupni vítězů se umístila italská Serie A. Ta doplácí na zastaralý přerozdělovací klíč, který vyvolává nejvyšší ratio napříč TOP5 a nerovnoměrné rozložení televizních peněz. Poslední, páté místo pak zaujala francouzská Ligue 1, která ve sledované statistice operuje jako jediná s částkou nižší než jedna miliarda € za sezonu.

Analyzováním české ePojisteni.cz ligy se prokázalo, že správce vysílacích práv, dceřiná společnost české fotbalové asociace STES a. s., nevyužívá jinde v Evropě užívané standardy. Naopak slučuje peníze utržené od sponzorů a z prodeje televizních

práv a ty pak mezi kluby přerozděluje na základě jediného a poměrně nejasného faktoru, kterým je pořadí celků po skončení sezony. Systém by však neměl zvýhodňovat pouze první celky tabulky, které navíc dostávají výkonnostní bonus, naopak by měl vést k solidárnímu rozdělení nashromážděných financí. Přidáním více proměnných do klíče podle vzoru elitních evropských soutěží by se tak redistribuce zefektivnila, klesl by ukazatel ratia a finanční mezera mezi kluby by se zúžila. Výsledkem by mohl být transparentnější přerozdělovací klíč a vyrovnanější soutěž lákající více fanoušků i více sponzorů pomáhající ke zvednutí ligové kvality.



## Seznam použitých zdrojů

- 1) AABAKKEN, G. L. *The Bundesliga TV Rights and Their Place in Europe* [online]. 2013 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://bundesligafanatic.com/the-bundesliga-tv-rights-and-their-place-in-europe/>
- 2) AFP: *La Liga Agrees three-year 2,65 billion euro TV Rights Deal* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://sports.yahoo.com/news/la-liga-agrees-three-2-65-billion-euro-200734282--sow.html>
- 3) AFP: *French Ligue 1 Sells TV Rights for Nearly \$1 Billion* [online]. 2014 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://www.thelocal.fr/20140405/france-ligue-1-sells-tv-rights-for-nearly-1-billion>
- 4) ATO: *Roční data audience share 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.ato.cz/vysledky/rocni-data/share/15>
- 5) BARLOVENTO: *El comportamiento de la audiencia televisiva* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/barlovento-audiencias-marzo-2015.pdf>
- 6) BBC: *History of the BBC* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/>
- 7) BEDNAŘÍK, P. *Dějiny českých médií v datech*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0632-1
- 8) BEDŘICH, L. *Televizní práva* [online]. 2007 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsp/ps07/mark/pages/04.html#n03>
- 9) BENTON FOUNDATION: *How many TV and Radio Stations are There* [online]. 2011 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.benton.org/node/65435>
- 10) BOYNUDELIK, R. *BeIN Complete Takeover of Turkish Super Lig Broadcaster Digiturk* [online]. 2016 [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: <http://www.turkishtvmarket.info/2016/06/05/bein-complete-takeover-of-turkish-super-lig-broadcaster-digiturk/>
- 11) BUNDESLIGA: *News* [online]. 2016 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <http://www.bundesliga.com/en/about/>

- 12) COLEMAN, S. *What Is Mass Media?* [online]. 2013 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://study.com/academy/lesson/what-is-mass-media-definition-types-influence-examples.html#transcriptHeader>
- 13) CORRIGAN, D. *La Liga Sponsorship Deal with Banco Santander Worth ,Less‘* [online]. 2016 [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: <http://www.espnfc.com/spanish-primera-division/story/2916171/la-liga-sponsorship-deal-with-banco-santander-worth-less-javier-tebas>
- 14) ČESKÁ TELEVIZE: *Česká televize od roku 1993* [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/historie/ceska-televize-od-r-1993/po-krizi/>
- 15) ČESKÁ TELEVIZE: *Rozpočet České televize na rok 2016* [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: [http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/hospodareni/pdf/rozpocet-ct\\_2016.pdf](http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/hospodareni/pdf/rozpocet-ct_2016.pdf)
- 16) ČTVRTLÍK, R. *Co je to Financial Fair Play?* [online]. 2011 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.premierleague.cz/clanek-blog/blog/co-je-to-financial-fair-play/?aktualitaId=6814>
- 17) DE PABLOS, E. *Spain's LaLiga Raises \$3,25Billion with Soccer TV Rights* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://variety.com/2015/tv/global/laliga-telefonica-mediapro-vodafone-orange-1201658545/>
- 18) DIGIZONE: *Konkrétní nabídky kabelových, satelitních a IPTV televizí v ČR* [online]. 2014 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.digizone.cz/specially/konkretni-nabidky-kabelovych-satelitnich-iptv-televizi-v-cr/>
- 19) DUFF, A. *Real Madrid, Barcelona Will Have TV Revenue Limited by Law* [online]. 2014 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-10/real-madrid-barcelona-will-have-tv-revenue-limited-by-law>
- 20) EBNER, S. *History and Time Are Key to Power of Football, says Premier League Chief* [online]. 2013 [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.thetimes.co.uk/tto/public/ceo-summit/article3804923.ece>

- 21) EL MUNDO: *Objetivo: 1.500 millones para el fútbol* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://www.elmundo.es/deportes/2015/04/30/554262b3ca4741a87a8b4572.html>
- 22) ESPN: *Premier League Closes Door on Title Sponsorship from 2016-17 Season* [online]. 2015 [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.espnfc.com/barclays-premier-league/story/2479193/premier-league-closes-door-on-sponsorship-from-2016-17>
- 23) ESPN: *Arsenal Top Premier League Payments, Four Clubs Earn More Than Leicester* [online]. 2016 [cit. 2016-07-26]. Dostupné z: <http://www.espnfc.com/barclays-premier-league/story/2879311/arsenal-top-premier-league-payments-as-four-clubs-earn-more-money-than-leicester>
- 24) GAZZETA WORLD: *Juventus Dominance Even More Pronounced by TV Revenues* [online]. 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: [http://www.gazzettaworld.com/features/juventus-tv-revenues/?refresh\\_rum](http://www.gazzettaworld.com/features/juventus-tv-revenues/?refresh_rum)
- 25) GIBSON, O. *Premier League TV Rights Grow to £5,1bn but Case for Redistribution Strengthens* [online]. 2015 [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/blog/2015/feb/10/premier-league-tv-rights-grow-sky-sports>
- 26) GORTAZAR, L. *Broadcasting Rights in Football Leagues and TV Competition*. Madrid, 2012. 37 s. Diplomová práce na CEMFI (Center for Monetary and Financial Studies, Madrid).
- 27) HARRIS, N. *Arsenal Top the Premier League Prize Money Table* [online]. 2016 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3606538/Arsenal-Premier-League-prize-money-table-club-make-100m-Aston-Villa-pocket-66m.html>
- 28) HARRIS, N. *Premier League Sides Have Their Eye on the TV Cash Bonanza* [online]. 2016 [cit. 2016-07-26]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3381083/Premier-League-sides-eye-TV-cash-bonanza-worst-season-relegated-flight.html>
- 29) HARRIS, W. *How Do Soccer Clubs Make Money?* [online]. 2014 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://archive.is/KSSwP>
- 30) HECKLE, H. *A New Law Will See La Liga Television Money Split Evenly in Spain* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z:

- <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3063560/A-new-law-La-Liga-television-money-distributed-evenly-stopping-Real-Madrid-Barcelona-taking-cash.html>
- 31) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
  - 32) HENNI, P. J. *Audiences: France Télévisions qui TF1 et Canal Plus qui pleurent* [online]. 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/audiences-france-televvisions-qui-rit-tf1-et-canal-plus-qui-pleurent-940331.html>
  - 33) HOLYMAN, I. *Ligue 1 Reduces Relegation Spots from Three to Two from Next Season* [online]. 2015 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.espnfc.us/french-ligue-1/story/2461334/ligue-1-reduces-relegation-spots-to-two>
  - 34) HVÍŽDALA, K. *Moc a nemoc médií*. Praha: Máj, 2003. 268 s. ISBN 80-86569-70-5.
  - 35) CHARD, H. *Your Ground's Too Big for You! Which Stadiums Were Closest to Capacity in England Last Season?* [online]. 2015 [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.skysports.com/football/news/11095/9915096/hold-hold-hold-hold>
  - 36) CHARVÁT, M. *Jak je to s televizními právy na sport (nejen) v Česku* [online]. 2014 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.montyrich.cz/novinky/byznys/1861-jak-je-to-s-televiznimi-pravy-na-sport-nejen-v-cesku>
  - 37) IFFHS: *The strongest league in the world 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://iffhs.de/the-strongest-league-in-the-world-2015/>
  - 38) JEDLIČKA, M. *Z dějin rozhlasu, televize a filmu 4 – Z dávných dob televize*. Praha: Národní technické muzeum, 2008. 167 s. ISBN 978-80-7037-172-5.
  - 39) JONES, D. *Top of the Table Football Money League*. Manchester: Sport Business Group, 2016. 40 s.
  - 40) KICKER: *TV-Gelder – Team Marktwert fordert weitere Kriterien* [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: [http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/648389/artikel\\_tv-gelder\\_team-marktwert-fordert-weitere-kriterien.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/648389/artikel_tv-gelder_team-marktwert-fordert-weitere-kriterien.html)

- 41) KLEINSTEUBER, H.; THOMASS, B. *Medias Landscapes – Germany* [online]. 2010 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: [http://ejc.net/media\\_landscapes/germany](http://ejc.net/media_landscapes/germany)
- 42) KOIŠ, J. *O<sub>2</sub> TV překročila hranici 206 tisíc klientů, výnosy vzrostly meziročně o 80 procent* [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_tv/o2-tv-prekrocila-hranici-206-tisic-klientu-vynosy-vzrostly-mezirocne-o-80-procent/](http://www.radiotv.cz/p_tv/o2-tv-prekrocila-hranici-206-tisic-klientu-vynosy-vzrostly-mezirocne-o-80-procent/)
- 43) KRUML, M. *Televize? Televize!*. Praha: Česká Televize, 2013. 296 s. ISBN 978-80-7404-165-5
- 44) KUBÍČEK, J. *Sport a právo*. Brno: Masarykova Univerzita, 2012. 317 s. Studijní materiál Fakulty sportovních studií Masarykovy Univerzity.
- 45) LACHMAN, T. *Sport a televize: láska na první pohled*. Portrét: Revue pro média, 2005, č. 11, s. 30-32.
- 46) LEGA SERIE A, *News* [online]. 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.legaseriea.it/en/lega-calcio/history>
- 47) LFA: *Úvodní stránka* [online]. 2016 [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://lfafotbal.cz/lfa/>
- 48) LITERNAUTE: *Un Titre en Ligue 1 Rapporte* [online]. 2016 [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <http://www.linternaute.com/sport/magazine/primés-et-prize-money-du-sport/ligue-1.shtml>
- 49) LORENC, M. *Závěrečné práce – metodika*. [online]. Vysoká škola ekonomická: Fakulta podnikohospodářská, 2013. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- 50) MALEČEK, J. *Koncesionářské poplatky*. Brno, 2009. 41 s. Bakalářská práce na Právnické fakultě Masarykovy univerzity, Katedra finančního práva. Vedoucí práce Jiří Blažek.
- 51) MALYON, E. *Real Madrid and adidas Agree Biggest Kit Deal in the World, Eclipsing Manchester United* [online]. 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/real-madrid-adidas-agree-biggest-7267699>
- 52) MANOHAR, U. *Different types of Media Coverage* [online]. 2008 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.buzzle.com/articles/different-types-of-media-coverage.html>

- 53) MARCA: *Así será reparto del dinero televisivo* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://www.marca.com/2015/05/01/futbol/1430467483.html>
- 54) MARCA: *Ingresos por derechos de televisión de los clubes de Primera* [online]. 2016 [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <https://i.imgur.com/qYMSz8q.jpg>
- 55) MATILLA, A. *Laliga ingresó 1.237 millones de euros por la tele en la 2015-16: consulta lo que ganó tu equipo* [online]. 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: [http://futbol.as.com/futbol/2016/06/03/primera/1464911293\\_252040.html](http://futbol.as.com/futbol/2016/06/03/primera/1464911293_252040.html)
- 56) MAVISE: *TV and on-demand audiovisual services in Spain* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://mavise.obs.coe.int/country?id=12>
- 57) MAVISE: *TV and on-demand audiovisual services in Czech Republic* [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://mavise.obs.coe.int/country?id=9>
- 58) McMANUS, J. *New Television Deal Helps French Football Narrowly Avoid Financial 'Catastrophe'* [online]. 2012 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://www.goal.com/en-gb/news/3264/french-football/2012/06/29/3208312/new-television-deal-helps-french-football-narrowly-avoid>
- 59) MEDIAGURU: *Úvod do televizního trhu* [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/televize/uvod/>
- 60) MEJSNAR, P. *Média veřejné služby a jejich regulace v České republice*. Brno, 2007. 81 s. Diplomová práce na Právnické fakultě Masarykovy univerzity, Katedra ústavního práva a politologie. Vedoucí práce Jiří Kroupa.
- 61) PARABOLA: *Pay-TV neboli placená televize* [online]. 2010 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.parabola.cz/clanky/pay-tv/>
- 62) PEETERS, T. *Broadcasting Rihts and Competitive Balance in European Soccer*. Antwerp, 2009; University of Antwerp: Faculty of Applied Economics, Department of Economics. 39 s.
- 63) PEKIC, B. *Italian TV market lost €307m in 2013* [online] 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://advanced-television.com/2013/12/12/italian-tv-market-lost-e307m-in-2013/>
- 64) PETERA, M. *Veřejnoprávní vysílání v Evropě – odkud berou peníze na financování?* [online]. 2011 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_tv/verejnopravni-televize-v-evrope-odkud-berou-penize-na-financovani/](http://www.radiotv.cz/p_tv/verejnopravni-televize-v-evrope-odkud-berou-penize-na-financovani/)

- 65) PLUNKETT, J. *Sky Profits Rise as it Passes 12 Million UK and Ireland Customers* [online]. 2015 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/media/2015/jul/29/sky-profits-rise-customers-germany-italy>
- 66) PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- 67) RADIOTV: *Historie televizního vysílání v Německu* [online]. 2004 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_tv/t\\_technika/historie-televizniho-vysilani-v-nemecku/](http://www.radiotv.cz/p_tv/t_technika/historie-televizniho-vysilani-v-nemecku/)
- 68) RADIOTV: *Veřejnoprávní televize V. – Španělsko, Řecko, Portugalsko* [online]. 2003 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_tv/t\\_obecne/verejnopravni-televize-v-spanelsko-recko-portugalsko/](http://www.radiotv.cz/p_tv/t_obecne/verejnopravni-televize-v-spanelsko-recko-portugalsko/)
- 69) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 70) ROSS, T. *BBC wants you to pay TV licence fee even if you don't own a set* [online]. 2014 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/culture/tvandradio/bbc/10746109/BBC-wants-you-to-pay-TV-licence-fee-even-if-you-dont-own-a-set-as-shows-go-on-iPlayer-for-longer.html>
- 71) ROŽÁNEK, F. *Domácnosti v České republice málo využívají placenou televizi. T-Mobile to chce změnit* [online]. 2016 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/media/c1-65220040-domacnosti-v-ceske-republice-malo-vyuzivaji-placenu-televizi-t-mobile-to-chce-zmenit>
- 72) RUMML, M. *Platíme rozhlasové a televizní poplatky* [online]. 2013 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/143771-platime-rozhlasove-a-televizni-poplatky/>
- 73) RUMSBY, B. *Proposed Changes to Football League May Cost Premier League Clubs £22m a Season* [online]. 2016 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/football/2016/05/20/proposed-changes-to-football-league-may-cost-premier-league-club/>
- 74) SKY.DE: *Record subscriber growth* [online]. 2015 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: [https://info.sky.de/inhalt/eng/medienzentrum\\_news\\_uk\\_210415\\_ENG.jsp](https://info.sky.de/inhalt/eng/medienzentrum_news_uk_210415_ENG.jsp)

- 75) SLOANE, P. J. *Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years*. Bonn: The Institute for the Study of Labor, 2006. 23 s. Discussion Paper No. 2175.
- 76) STATISTA: *Leading TV broadcasters in the United Kingdom in 2014, by audience share* [online]. 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/269983/leading-tv-broadcasters-in-the-uk-by-audience-share/>
- 77) STATTO: *Bundesliga All-Time Table 2011/12 to Date* [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.statto.com/football/stats/germany/bundesliga/all-time-table/2011-2012/2015-2016>
- 78) STATTO: *Ligue 1 All-Time Table 2011/12 to Date* [online]. 2016 [cit. 2016-07-21]. Dostupné z: <http://www.statto.com/football/stats/france/ligue-1/all-time-table/2011-2012/2015-2016>
- 79) SVETLIK, J. *BT TV Now Has More Than 1,4m Subscribers* [online]. 2016 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: [https://www.uswitch.com/tv/news/2016/02/bt\\_tv\\_now\\_has\\_more\\_than\\_1\\_4m\\_subscribers/](https://www.uswitch.com/tv/news/2016/02/bt_tv_now_has_more_than_1_4m_subscribers/)
- 80) SVĚŘÁKOVÁ, N. *Sport a televize*. Brno, 2007. 39 s. Bakalářská práce na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity, Katedra společenských věd. Vedoucí práce Aleš Sekot
- 81) SWENEY, M. *Sky's Shares Up After €3,5bn German Bundesliga TV Deal* [online]. 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2016/jun/09/skys-shares-up-35bn-german-bundesliga-tv-deal>
- 82) SWISS RAMBLE: *The Premier League TV Deal – Master and Servant* [online]. 2015 [cit. 2016-07-26]. Dostupné z: <http://swissramble.blogspot.cz/2015/02/the-premier-league-tv-deal-master-and.html>
- 83) ŠEDIVÝ, P. *Fotbalová liga našla nového sponzora, ponese název ePojisteni.cz* [online] 2016 [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: [http://fotbal.idnes.cz/novym-generalnim-partnerem-fotbalove-ligy-bude-internetova-spolecnost-epojisteni-cz-gqg-/fotbal.aspx?c=A160728\\_102144\\_fotbal\\_pes](http://fotbal.idnes.cz/novym-generalnim-partnerem-fotbalove-ligy-bude-internetova-spolecnost-epojisteni-cz-gqg-/fotbal.aspx?c=A160728_102144_fotbal_pes)
- 84) ŠMÍD, M. *Olympijské obrazovky od Berlína k Peking*. [online]. 2008 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.louc.cz/09/1990813.html>



- 85) ŠMÍD, M. *Veřejnoprávní a soukromé televize v některých evropských zemích*. Praha, 2004. 50 s. Studie zpracovaná pro Parlament České republiky, Parlamentní institut.
- 86) ŠTROBLOVÁ, S. *Film a televize jako audiovizuální zprostředkování světa*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 164 s. ISBN 978-80-86723-73-0.
- 87) TARI, D. *TV Revenue Distribution – Comparing Italian and English Models* [online]. 2012 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.financialfairplay.co.uk/latest-news/tv-revenue-distribution-%E2%80%93-comparing-italian-and-english-models>
- 88) TOTALSPORTEK: *Top 10 Most Popular Football Clubs* [online]. 2016 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.totalsportek.com/list/most-popular-football-clubs/>
- 89) TOTALSPORTEK: *Italian Serie A TV Rights & Prize Money Distribution For 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.totalsportek.com/football/italian-serie-a-tv-rights-money-distribution/>
- 90) TRANSFERMARKT: *Ligue 1* [online]. 2016 [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <http://www.transfermarkt.de/ligue-1/startseite/wettbewerb/FR1>
- 91) UERSFELD, S. *German Football Sees 85 Percent Rise in Domestic TV Deal* [online]. 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://www.espnfc.com/story/2889142/german-football-sees-85-percent-rise-in-domestic-tv-deal>
- 92) URBAN, L.; DUBSKÝ, J.; MURDZA, K. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3563-4.
- 93) VAN MAREN, O. *The Spanish TV Rights Distribution System after the Royal Decree* [online]. 2015 [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/the-spanish-tv-rights-distribution-system-after-the-royal-decree-an-introduction-by-luis-torres>
- 94) VLAD, C. *Italian TV landscape: Share and Prices* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.zintx.com/italian-tv-landscape-share-prices/>

- 95) VLADYKOVÁ, L. *Organizace závodu Českého poháru v atletice vozíčkářů v roce 2009* Praha, 2010. 110 s. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Vedoucí práce Mgr. Jan Šíma
- 96) WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION: *Broadcasting & Media Rights in Sport* [online]. 2013 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.wipo.int/ip-sport/en/broadcasting.html>

## Seznam použitých tabulek a grafů

tabulka č. 1 – Žebříček nejsilnějších fotbalových lig světa 2015

tabulka č. 2 – Rozdíly mezi veřejnoprávním a soukromým vysíláním

tabulka č. 3 – Liga Santander – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 4 – Liga BBVA – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16

tabulka č. 5 – Liga Santander – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 16/17

tabulka č. 6 – Serie A – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 7 - Serie A – Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2016/17

tabulka č. 8 - Bundesliga – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 9 – Bundesliga - Předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16

tabulka č. 10 – Ligue 1 – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 11 – Ligue 1 – předpokládaný příjem klubů v sezoně 2016/17

tabulka č. 12 – Premier League – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 13 – Premier League – předpokládaný příjem klubů v sezoně 2016/17

tabulka č. 14 – TOP5 – ratios

tabulka č. 15 – ePojisteni.cz liga – nárůst cen televizních práv

tabulka č. 16 – ePojisteni.cz liga – předpokládaný příjem klubů v sezoně 2015/16

graf č. 1 – Audience share ve Velké Británii pro rok 2014

graf č. 2 – Podíl jednotlivých finančních zdrojů na celkové příjmy TOP20 evropských fotbalových klubů

graf č. 3 – Liga Santander – cena za zápas

graf č. 4 – Serie A – cena za zápas

graf č. 5 – Bundesliga – cena za zápas

graf č. 6 – Ligue 1 – cena za zápas

graf č. 7 – Premier League – cena za zápas

graf č. 8 – TOP5 – aktuální televizní kontrakty

graf č. 9 – TOP5 – redistribuční klíče

graf č. 10 – TOP5 – televizní práva (1<sup>st</sup> – last)

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Penetrace Pay TV v Evropě

MSCG Desk Research in VOJTĚCHOVSKÁ, M. *Nabídka bezplatných TV se uzavírá, přijde placená televize* [online]. 2012 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/08/nabidka-bezplatnych-tv-se-uzavira-prijde-placena-tv/#.V0bvU5F96hf>

Příloha č. 2 – Cena televizních práv jednotlivých soutěží

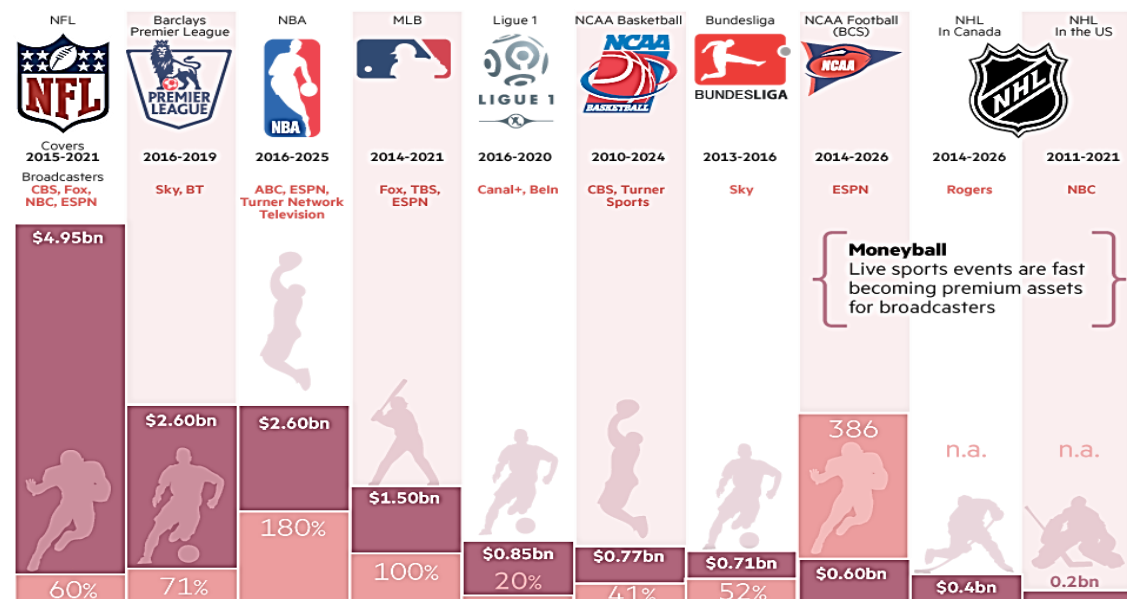
MANCE, H.; GARRAHAN, M.; BLITZ, R. *TV Sports Rights: Show Them the Money* [online]. 2015 [cit. 2016-06-02]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/91570e92-b369-11e4-9449-00144feab7de.html#axzz4B50QiAZr>



## Příloha č. 2 – Cena televizních práv jednotlivých soutěží<sup>45</sup>

### Domestic cost of television rights

Amount paid (per year) ■ Increase from previous deal (%) ■



<sup>45</sup> V příloze č. 2 je zahrnuta pouze částka, kterou za vysílací práva platí domácí televizní společnosti. Nepromítá se do ní aditivní příjem ze zahraničních kontraktů.