

---

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**2015**

**Kateřina Veselá**

---

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Sportovec jako předmět mezinárodního obchodu a geneze  
jeho ceny**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.**

Vypracovala:

**Bc. Kateřina Veselá**

Praha, duben 2015

---

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Sportovec jako předmět mezinárodního obchodu a geneze jeho ceny“ vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze, 2015

Bc. Kateřina Veselá

---

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli informace potřebné pro zpracování této práce. Poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce, Jiřímu Kraftovi, za poskytnutí cenných rad pro tvorbu odborné práce. Poděkování patří též Martinu Ručinskému, Marcelu Gecovovi, Petru Hurychovi a Robertu Kyselovi, kteří mi byli důležitým zdrojem informací z prostředí fotbalu a ledního hokeje.

---

## **Abstrakt**

**Název:** Sportovec jako předmět mezinárodního obchodu a geneze jeho ceny

**Cíle:** Hlavním cílem práce je zpracování problematiky mezinárodních přestupů profesionálních hráčů fotbalu a ledního hokeje a rozbor jednotlivých aspektů hráčských přestupů, hodnoty hráče a jeho tržní ceny.

**Metody:** Při tvorbě práce byla pro zpracování dostupných dat použita metoda deskripce a teoretické reflexe.

Pro získání dalších informací potřebných pro práci byla využita metoda rozhovoru.

**Výsledky:** Práce obsahuje soubor poznatků publikovaných v dostupné literatuře týkající se daného tématu, který spolu s informacemi získanými pomocí řízených rozhovorů s experty v oblasti sportu tvoří východisko pro lepší objasnění principů transferového trhu hráčů. Práce blíže zpracovává faktory ovlivňující přestupní částku. V práci je diskutován dostupný model oceňování hráčů, zejména jeho využitelnost v praxi. Přínosem diplomové práce je ucelený přehled o hráčských přestupech a tvorbě přestupní částky hráčů.

**Klíčová slova:** fotbal, lední hokej, oceňování hráčů, hodnota hráče, přestupní částka, cena.

---

## **Abstract**

**Title:** An athlete as a subject of the international bussines and the proces of the price building

**Objectives:** My objectives for this Theses is to work on the the problematics of international transfer of athletes from club to club in soccer and ice hockey; and also evaluation of each aspect of the transfer, athletes values and their market price.

**Metods:** In making of this Theses I used a method of description and theoretic reflection. To get more information I used the method of an interview.

**Results:** Theses contains of information gathered from available literature connected with mentioned problematics along with information collected from my interviews with experts in sport industry. They together give us a new better way of explaining main principles of the "athlete transfer market". In my theses I am taking a closer look at all the factors of the "transfer price" of an athlete as well as the "price building module", especially its use in practice. The obtained benefit from my theses is a comprehensive view on the athlete transfers and the way of building their price.

**Key words:** soccer, ice hockey, athlete pricing, value of and athlete, transfer price, price.

---

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE, HYPOTÉZY</b> .....	<b>11</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
2.1. SPORT.....	12
2.2. SPORTOVEC.....	15
2.2.1. <i>PROFESIONÁLNÍ SPORTOVEC</i> .....	15
2.2.2. <i>SPORTOVEC JAKO PRODUKT, JEHO KVALITA A CENA</i> .....	16
2.3. PRACOVNÍ TRH HRÁČŮ.....	21
2.3.1. <i>HRÁČSKÁ SMLOUVA</i> .....	24
2.3.2. <i>NABÍDKA A POPTÁVKA VE SPORTU</i> .....	25
2.3.3. <i>LIDSKÝ KAPITÁL VE SPORTU</i> .....	26
2.3.4. <i>MEZINÁRODNÍ OBCHOD</i> .....	28
2.4. OCEŇOVÁNÍ A PLATY HRÁČŮ.....	31
2.4.1. <i>OCEŇOVÁNÍ VE SPORTU</i> .....	32
2.4.2. <i>PLATY HRÁČŮ</i> .....	35
2.5. PŘESTUPY HRÁČŮ.....	37
<b>3. METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>39</b>
3.1. DESKRIPTICE A TEORETICKÁ REFLEXE.....	39
3.2. ROZHOVOR.....	40
<b>4. VÝSLEDKY</b> .....	<b>42</b>
4.1. DRUH SPORTU.....	43
4.2. TRH.....	45
4.3. HOSPODÁŘSKÁ SITUACE.....	45
4.4. POSTAVENÍ A JMÉNO KLUBU A JEHO FINANČNÍ SÍLA.....	47
4.5. VÝKONNOST HRÁČE A JEHO CHARAKTERISTIKA.....	48

---

4.6.	PLATNOST A DÉLKA SMLOUVY .....	50
4.6.1.	<i>DODATEČNÉ PŘÍJMY Z PŘESTUPU</i> .....	52
4.7.	MARKETINGOVÁ HODNOTA HRÁČE .....	53
4.8.	PŘESTUPY HRÁČŮ VE FOTBALE.....	54
4.8.1.	<i>PLATNOST SMLOUVY HRÁČE</i> .....	55
4.8.2.	<i>VĚK SPORTOVCE</i> .....	56
4.8.3.	<i>POPTÁVKA PO HRÁČÍCH FOTBALU</i> .....	57
4.8.4.	<i>ÚROVEŇ SOUTĚŽE</i> .....	58
4.8.5.	<i>DŮLEŽITOST HRÁČE V TÝMU</i> .....	60
4.8.6.	<i>REGULACE TRANSFEROVÉHO SYSTÉMU FIFA</i> .....	61
4.9.	LEDNÍ HOKEJ.....	63
4.9.1.	<i>PLATNOST SMLOUVY HRÁČE</i> .....	64
4.9.2.	<i>ODSTUPNÉ ZA HRÁČE PŘI PŘESTUPU</i> .....	65
4.9.3.	<i>NÁKLADY</i> .....	67
4.9.4.	<i>ÚROVEŇ SOUTĚŽE</i> .....	68
4.9.5.	<i>REGLEMENT KHL</i> .....	69
4.9.6.	<i>DOHODA NHL S IIHF</i> .....	70
4.10.	MODEL OCEŇOVÁNÍ HRÁČŮ.....	72
4.10.1.	<i>KOMENTÁŘ K MODELU OCEŇOVÁNÍ HRÁČŮ</i> .....	74
4.11.	ROZHOVORY .....	77
<b>5.</b>	<b>DISKUSE</b> .....	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>89</b>
<b>7.</b>	<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>91</b>
<b>8.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>95</b>
<b>9.</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>96</b>

## ÚVOD

Sport je fenoménem dnešní doby, jeho globalizace a profesionalizace vede k obrovskému růstu jednotlivých sportovních odvětví. Dochází tak k jejich rozvoji a výrazné komercializaci.

Mezi nejvýznamnější sporty v otázce přestupů profesionálních hráčů do zahraničních sportovních klubů patří kolektivní sporty a především fotbal a lední hokej. Oba sporty jsou celosvětově velmi rozšířené a tvoří tak základ pro bližší zkoumání transferových trhů profesionálních sportovců.

Na kvalitě a výkonnosti hráčů závisí úspěšnost sportovních klubů, která s sebou přináší i příliv finančních prostředků. To vede k růstu atraktivity sportu a poptávku po něm představují fanoušci, který dotváří celý systém profesionálního sportu. Profesionální sportovní kluby si tak konkurují a usilují o úspěch, který jim zaručuje získání určitých finančních prostředků. Na finančních příjmech klubu závisí jeho kvalita a úroveň sportovního výkonu, která určuje jeho postavení na sportovním trhu. Díky své kvalitě se tím stává jedinečným zbožím, které je fanoušek ochoten ocenit. Vynakládá na něj své finanční příjmy a je tak zdrojem příjmů pro klub. Základna fanoušků dokáže klubu přinést i dodatečné příjmy.

Cílem sportovního klubu je dosažení sportovních úspěchů. Klub proto volí různé strategie dalšího jednání, které jsou odvozeny od jeho rozpočtu.

V České republice je profesionální sport součástí tržního prostředí, které je ovlivněno mnoha faktory, ty jsou ve sportu velmi specifické. Důležitá je především otázka financování klubu.

Profesionální kluby jsou v České republice velmi závislé na příjmech finančních prostředků od sponzorů, bez kterých by nebyly schopny fungovat.

Dalším výrazným zdrojem finančních příjmů představuje pro klub i prodej hráčů, s čímž souvisí oceňování profesionálních sportovců a stanovení výše jeho přestupní částky.

Česká republika, i přes svou malou rozlohu, dokáže velmi výrazně figurovat ve světovém prostředí fotbalu i ledního hokeje. Může se proto pyšnit svými hráči v předních zahraničních klubech.

Výše přestupových částek profesionálních hráčů jsou často diskutované veřejností i odborníky v oblasti sportu. Pro stanovení přestupní částky nejsou pevně daná pravidla, je však dána působením určitých faktorů, které jsou specifické pro každý sport a zemi.

Práce vychází z dostupné literatury a rozhovorů s profesionálními hráči, hráčskými agenty, sportovními manažery, předními představiteli sportovních klubů a odborníky na sportovní prostředí.

## 1. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE, HYPOTÉZY

Diplomová práce se věnuje oblasti profesionálního sportu, přestupům hráčů do zahraničních klubů a faktorům určujícím cenu sportovce a výši jeho přestupové částky především v prostředí fotbalu a ledního hokeje.

Hlavním cílem práce je:

Zpracování problematiky mezinárodních přestupů profesionálních hráčů fotbalu a ledního hokeje a analýza faktorů ovlivňujících hráčský přestup a výši přestupní částky.

Dílčí cíle práce jsou:

- zmapování dostupné literatury obsahující informace týkající se profesionálních sportovců, hráčských přestupů, pracovního trhu hráčů a tvorby přestupní částky hráčů,
- realizace řízených rozhovorů s experty v oblasti sportu,
- bližší popis transferového trhu hráčů fotbalu a ledního hokeje a určení specifík obou sportů v České republice,
- zpracování faktorů ovlivňujících přestupy profesionálních sportovců,
- zhodnocení dostupného modelu oceňování hráčů.

Hypotézy:

- cena sportovce je závislá na druhu daného sportu,
- tržní cena hráče závisí na nominální hodnotě hráče a na subjektivně vnímané hodnotě, kterou daný hráč pro prodávající klub a kupující klub představuje, tedy nabídkou a poptávkou,
- model oceňování hráčů vypovídá především o nominální hodnotě hráče, která je závislá na jeho výkonnostní a osobnostní charakteristice.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1. SPORT

Různí autoři definují sport následovně:

„Sport je oblastí dobrovolné lidské činnosti, která uspokojuje potřeby sportovců a dalších účastníků. Ti se v ní realizují a nacházejí v ní všestranné a hluboké prožitky. Sportovec je v této činnosti nejen objektem, ale i subjektem svého zdokonalování, seberozvoje a sebevýchovy. Tím se stává sport a soutěžení neobyčejně účinným prostředkem všestranného rozvoje sportovce.“<sup>1</sup>

„Sport jsou všechny formy tělesné činnosti, které si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních (ať organizovaný nebo ne).“<sup>2</sup>

„Sport je dobrovolná pohybová aktivita, motivovaná snahou po dosažení maximální výkonnosti, rozvíjené v tréninku a demonstrováné v soutěžích.“<sup>3</sup>

„Sport zahrnuje všechny vhodné formy organizovaných i neorganizovaných pohybových aktivit, jejichž cílem je podpořit u lidí starost o jejich zdraví, duševní pohodu, tělesný, funkční, psychický rozvoj a pohybovou výkonnost, uspokojování jejich kulturních potřeb, formovat sociální vztahy nebo dosáhnout lepší výsledky a zvýšit jejich sportovní výkonnost v soutěžích na různé úrovni.“<sup>4</sup>

„Sport je specifická oblast tělesné kultury, jejímž obsahem je spontánně uspokojovat potřebu pohybu, prožitku a seberealizace jedince, charakteristická snahou dosáhnout relativního či absolutního maximálního výkonu.“<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> CHOUTKA, M. *Teorie a didaktika sportu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1987.

<sup>2</sup> EVROPSKÁ CHARTA SPORTU. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>

<sup>3</sup> DOVALIL, J. a kol. *Výkon a trénink ve sportu*. Praha: Olympia. 2002.

<sup>4</sup> MORAVEC, R. *Teória a didaktika výkonnostného športu*. Bratislava 2007.

<sup>5</sup> HODAŇ, B. *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: UP. 1992.

„Sport je specifická, přísně organizovaná činnost tělocvičného a jiného pohybového, technického či intelektuálního charakteru s dominující výkonovou motivací a z ní plynoucí prožitkovostí, realizující se v dosahování absolutně či relativně maximálního výkonu v přesně vymezených a kontrolovaných podmínkách soutěže.“<sup>6</sup>

„Sport není herní činnost, ale je zaměřen soutěživě a uplatňuje se v něm předem určený systém složený z pravidel, rozhodování, sportovců, diváků, trenérů, speciálních organizací a jejich institucí.“<sup>7</sup>

„Sportem je každá tělesná činnost, která má vlastnosti hry a zahrnuje možnost utkání se sebou samým, s jinými nebo s přírodními živly. Je-li tato činnost soutěží s druhými, musí být provozována fair play.“<sup>8</sup>

„Sport je základní formou současné tělesné kultury, která je charakteristická všestranně se rozvíjejícími masovými tělesnými cvičeními, vyznačujícími se velikou namáhavostí pohybových představení a odtud vyplývajících soutěží vedoucích ke sportovní podívané.“<sup>9</sup>

Dle zákona o podpoře sportu č. 115/2001 Sb., „sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní“.<sup>10</sup>

Dle bulharské ústavy je sport „sociální aktivitou, na níž má právo participovat každý občan státu. Stát chrání zdraví občanů a vytváří potřebné podmínky k tomu, aby se rozvíjel sport a turistika.“ Francouzský sportovní zákon uvádí, že tělesné a sportovní aktivity jsou důležitým faktorem psychologické rovnováhy, dobrého zdraví a harmonického vývoje, jsou základním prvkem výchovy, kultury a sociálního života. Jejich rozvoj je především v obecném zájmu a aktivní účast na těchto aktivitách

---

<sup>6</sup> HODAŇ, B. *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: UP. 1992

<sup>7</sup> PONOMAREV, N. I. *Fenomén hry a sport*. Teorie praxe tělesné výchovy. 1975.

<sup>8</sup> PONOMAREV, N. I. *Fenomén hry a sport*. Teorie praxe tělesné výchovy. 1975.

<sup>9</sup> KRÁLÍK, M. *Právo ve sportu*. Praha: C.H.Beck. 2001.

<sup>10</sup> ZÁKON O PODPOŘE SPORTU – č. 115/2001 Sb. [online] [cit. 7. 2. 2015]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>>.

je právem každého občana bez ohledu na pohlaví, věk, schopnosti a sociální podmínky.<sup>11</sup>

Definice a podstata pojmu „sport“ je však v různých částech světa odlišná. Zatímco u nás se považuje sport za složku tělesné kultury (stejně jako tělesná výchova a pohybová rekreace), ve světě jsou sport i tělesná kultura chápány jako identické pojmy. Odlišný pohled na tyto pojmy vychází z minulosti.<sup>12</sup>

Z toho je zřejmé, že definice sportu není jednoduchá a závisí především na celkové znalosti oblasti sportu a stylu uvažování jednotlivých autorů.

Sport je odvozen z latinského „disportare“ a slova „le désporter“ ze starofrancouzštiny, význam těchto pojmů je bavit se a trávit příjemně volný čas. Postupem času se slovo sport začalo používat především pro pohybovou činnost charakterizovanou určitou formou a obsahem, vymezenou pravidly a prováděnou závodně. Tím dochází k selekci a eliminaci slabších jedinců. Takto je chápán sport spíše teoretiky v dané oblasti, což potvrzuje i Encyklopedie tělesné kultury (1988), která uvádí že „sport je charakteristický některými rysy jako výkonový charakter sportovních činností, herní základ, veřejnost sportovních soutěží, mnohotvárnost sportovních odvětví apod.“. Širší veřejnost uvažuje o sportu jak o pohybové aktivitě ve volném čase.<sup>13</sup>

Pro potřeby diplomové práce týkající se obchodování se sportovci je však vhodné zmínit, že sport lze dnes definovat i jinak než tomu bylo v dřívějších dobách a to především z důvodu jeho komercializace. Sport lze v dnešní době považovat za fyzickou aktivitu, která vede k soutěži jeho účastníků o co nejlepší sportovní výkon, což je zřejmé především ve výkonnostním sportu. V profesionálním sportu jde tedy o obchod se sportovci, jako nositeli výkonu, zejména pak ve fotbale a ledním hokeji, kde jsou sportovci často předmětem obchodu.

## SPOLEČENSKÁ ROLE SPORTU

Sport je oblast lidské činnosti, o níž mají lidé značný zájem, má tedy velký potenciál je oslovovat a sdružovat bez ohledu na jejich specifika. Agentura Eurobarometer

---

<sup>11</sup> KRÁLÍK, M. *Právo ve sportu*. Praha: C.H.Beck. 2001.

<sup>12</sup> DOVALIL, J. a kolektiv. *Malá encyklopedie sportovního tréninku*. Praha: Olympia. 1982.

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.

ve svém průzkumu z konce roku 2004 ukazuje, že asi 60 % evropských občanů provozuje sportovní aktivity pravidelně a to zcela neorganizovaně nebo v rámci přibližně 700 000 klubů, které jsou pod záštitou mnoha sdružení a federací.<sup>14</sup>

Společenská role sportu je však ovlivněna jeho vývojem, sport se tedy stává masovou zábavou pro značnou část společnosti a to nejen ve své pasivní, ale i aktivní formě. Pasivní sport, tedy diváctví, pak přispívá k dalšímu rozvoji profesionálního sportu, který se tak stává stále atraktivnější.

## 2.2. SPORTOVEC

Za sportovce je obecně považována osoba provozující sportovní aktivitu, tedy sport, který byl již dříve podrobněji definován. Běžně se však jako sportovec označuje především ten, kdo se věnuje vrcholovému sportu. Výkonnostní úroveň sportovce je tak dělí na amatéry a profesionální sportovce. Je zde ale vhodné zmínit, že záleží na typu sportu, jelikož ne každý vrcholový sportovec je placený profesionál.

Pro potřeby této práce jsou významní sportovci profesionální, u kterých je potenciální možnost, že by se stali předmětem mezinárodního obchodu.

### 2.2.1. PROFESIONÁLNÍ SPORTOVEC

Jak uvádí Vala, profesionálním sportovcem můžeme rozumět fyzickou osobu, jenž určitou sportovní činnost (hraní fotbalu, tenisu, jízda na kole) vykonává soustavně, za účelem dosažení výdělku, přičemž tuto činnost vykonává jako své povolání.

Z této definice lze nepřímo odvodit i další dvě kategorie sportovců. Jsou jimi sportovci amatéři a poloamatéři. Pro tyto dvě skupiny je společné to, že příjmy ze sportu nejsou hlavním zdrojem obživy. U poloamatéra není vyloučeno, že z provozování sportu získává příjem, např. ve formě prémie za výhry, ale tyto příjmy nestačí na obživu a doplňují jen příjmy z občanského zaměstnání daného poloamatérského sportovce.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> BÍLÁ KNIHA O SPORTU. [online] [cit. 12. 5. 2015]. Dostupné na: < [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/sport/l35010\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/sport/l35010_cs.htm) >

<sup>15</sup> VALA, V. *K právnímu postavení sportovních oddílů a profesionálních sportovců*. Časopis pro právní vědu a praxi, 1996.

Dle dokumentů FIFA (Fédération Internationale de Football Association) je profesionálním sportovcem ten hráč, který uzavřel s klubem písemnou smlouvu a je mu za jeho sportovní činnost vypláceno více, než kolik činí jeho účelně vynaložené náklady. Všichni ostatní hráče jsou považováni za amatéry.<sup>16</sup>

Rozvoj a komercializace sportu s sebou přináší stále častější výskyt přestupů sportovců, což lze v dnešní době považovat za již zcela běžnou záležitost. Profesionální sportovci se tak stávají předmětem ochodu, lze je tedy vnímat nejen jako produkt sportu, ale i jako nositele schopností, vytvářející produkt sportu.

Pokud sportovec vykonává sportovní činnost jako své povolání, vstupuje tím na trh práce a lze na něj aplikovat klasické pojetí marketingového mixu, teda produkt, cena, místo a komunikace. Pro tuto práci je relevantní především produkt a jeho cena, kterým se budeme dále věnovat. Okrajově se zmíníme i specifické reklamě ve sportu.

### **2.2.2. SPORTOVEC JAKO PRODUKT, JEHO KVALITA A CENA**

Dle Kotlera je produkt: „Cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání.“<sup>17</sup> Tady definice je plně vyhovující i v oblasti sportu, jelikož sportovec vstupuje na trh jako produkt. Sportovec je zbožím, se kterým různé sportovní subjekty obchodují.

„Produkty nabízené na trhu zahrnují materiální věci (automobily, knihy), služby (holičství, koncerty), osoby (Michael Jordan, David Beckham), místa (Havaj, Benátky), organizace a myšlenky.“<sup>18</sup> „Nejdůležitější rovinou existence produktu je obecná prospěšnost nebo užitečnost.“<sup>19</sup> I to sportovec jako produkt splňuje. Prospěšnost a užitečnost je dána jeho osobností a výkonem, což posuzují trenéři, majitelé klubů, fanoušci i média.

---

<sup>16</sup> FIFA: Předpisy pro statut a přestupy hráčů. [online] [cit. 2. 6. 2015]. Dostupné na: <<http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=146664&tmplid=1417>>

<sup>17, 18, 19</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 1998.

Při hodnocení a potenciálním nákupu vybíráme produkt, který co nejlépe splní naše očekávání – dle Kotlera: „Idealizovaný očekávaný produkt, který se skládá ze souboru vlastností a předností, které od produktu bude zákazník očekávat a které považuje při koupi za samozřejmé.“<sup>20</sup> Znamená to, že klub, který sportovce financuje, očekává určitý výkon, ale i množství fanoušků a prestiž, kterou sportovec přináší.

Kvalitu, či jakost produktu může každý zákazník vnímat jinak, může ho zajímat jiná část produktu – vlastnost, konkrétní charakteristika. U hráčů jako produktu je toto vnímání velmi těžké, protože mají několik specifických vlastností, které jsou kvantitativně neměřitelné a těžko objektivně srovnatelné. U jednoho fanouška nebo u skupiny fanoušků mohou být rozhodující fotbalové schopnosti daného hráče, u jiného fanouška nebo třeba majitele klubu může být rozhodující jeho fyzický potenciál nebo předpokládaný budoucí rozvoj. Kvalita může být vnímána také jako finanční přínos. Obecně se ale dá říci, že platí to, co uvádí Kotler, že jakost je klíčem k zákaznickému uspokojení. Doslova říká: „Jakost je souhrn vlastností a charakteristických rysů produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojovat dané nebo vyvolané potřeby.“<sup>21</sup>

„Kvalita je pro spotřebitele velmi důležitou okolností. Současná doba je charakteristická rostoucím zájmem spotřebitele o vysokou kvalitu, za kterou je ochoten více zaplatit.“<sup>22</sup> To potvrzuje i fakt, že cena kvalitních sportovců je vyšší, než cena těch průměrných. Platí to však pouze pokud posuzujeme sportovce jednoho daného sportu, za určitých podmínek a ve stejném čase, nelze zde porovnávat cenu a kvalitu sportovců z různých oblastí s odlišným zaměřením. Kvalita je pak určena jednotlivými posuzovateli, jako jsou diváci, fanoušci, spoluhráči, trenéři i členové vedení klubu, přestože jednotlivě je jejich hodnocení značně subjektivní.

Specifické pro sport je, že sportovec se jako jedinečný produkt vstupující na trh stává v podstatě značkou.

Pro sportovce platí, že každý má svou značku, a tou je jeho jméno. Některá jsou tak známá, že jsou dále používána i pro jiné produkty.

---

<sup>20</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 1998.

<sup>21</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 1998.

<sup>22</sup> HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992.

Pojem značka má úzkou souvislost s produktem, jelikož čím známější a kvalitnější značku produkt nese, tím dražší a jedinečnější se produkt stává. Značka je jméno, znak nebo symbol používaný k označení výrobku (produktu) prodávajícího pro jeho odlišení od konkurenčního zboží. Značka je příslib nebo také soubor představ v myslí spotřebitele. Značka je vlastně alfou a omegou na trhu. U některých produktů je značka velmi důležitá, znamená totiž určitou záruku a kvalitu.

Hráč neboli produkt může být ovšem zároveň znám pod jinými značkami, než je pouze jeho jméno, či může být s jinými značkami spojován. Příkladem mohou být hráči, kteří jsou spojeni s určitou značkou sportovního oblečení, proto, že ji propagují a jsou hlavním představitelem dané značky. Jejich jméno a tato značka pak v podstatě „splynou“, jako např.: Samuel Eto`o se značkou Puma.

Značkou sportovce je ovlivněna i jeho cena, kterou lze chápat jako cenu v klasickém ekonomickém pojetí.

Cena je částka sjednaná poptávajícím a nabízejícím při koupi a prodeji zboží či služeb.

V našem případě by se tedy cena měla rovnat přestupní částce hráče. Přestupní částka však nemusí vždy odrážet hodnotu hráče, tedy takovou hodnotu, která je dána jeho hráčskými i osobnostními charakteristikami a odráží jeho kvalitu a výkonnost. Hodnotu hráče lze tedy považovat za nominální veličinu. Cenu sportovce, tedy jeho přestupní částku, lze chápat jako reálnou veličinu, která představuje skutečnou peněžní částku, za kterou je sportovec obchodovatelný.

Cena vlastně je: „V penězích vyjádřené ohodnocení produktu (v našem případě hráče), tedy není veličinou nezávislou na trhu – dokonce není nezávislá ani na množství.“<sup>23</sup>

Cena je tedy důležitým ekonomickým činitelem. Aspekty ovlivňující cenu budou blíže rozpracovány ve výzkumné části práce. Pokud bychom chtěli přesně vyčíslit cenu sportovce, nejednalo by se pouze o jeho přestupní částku, ale také o plat sportovce a další materiální tréninkové kompenzace, jako je auto, byt a další, což odráží především jeho hodnotu. V kolektivních sportech při stanovení ceny nehraje roli pouze kvalita hráče, ale i post, na kterém daný hráč hraje. Nelze porovnávat ceny obránců, útočníků či brankářů, přesto, že jde v podstatě o stejné zboží, tedy sportovce.

---

<sup>23</sup> KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. Cena: *Ekonomie I*. Teorie, grafy a příklady. Liberec: Technická univerzita, 2005.

Vrátíme-li se ke sportovci, jako produktu sportovního prostředí, je vhodné zmínit i reklamu, která je v tomto prostředí velmi specifická. Sportovní reklama má schopnost ovlivnit aktuální tržní ceny sportovců i jejich hodnotu.

„Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, myšlenek nebo služeb určitého subjektu prostřednictvím komunikačních médií.“<sup>24</sup> Cílem reklamy je působit na konečného zákazníka a zvýšit jeho poptávku po určitém produktu.

Ve sportu lze dělat klasickou reklamu využívající obecná média (televize, rozhlas, plakát (leták, billboard, megaboard), noviny, časopisy, internet) nebo sportovní reklamu a její specifická media v oblasti sportu jako jsou dresy, mantinely, sportovní stadiony, sportovní čísla, sportovní nářadí a náčiní.

S ohledem na tato specifická media je sportovní reklama autory popisována jako:

- reklama na dresu a sportovním oblečení,
- reklama na mantinelu,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na ukazatelích,
- reklama na startovních číslech.<sup>25</sup>

Sportovní reklama je tedy reklama, která propaguje sportovní produkt, službu, či zážitek a je jednou ze základních otázek sportovního marketingu.

Především spojení osobnosti sportovce s určitým produktem či značkou podporuje prosazení obou produktů na trhu. „Sportovci mají potenciál působit svou osobností na veřejnost jako následováníhodný vzor.“<sup>26</sup> Což je však v dnešní době ovlivněno přesycením reklamou. „Sportovci mohou vystupovat v reklamních materiálech, na plakátech nebo při televizní reklamě v souvislosti s doporučováním výrobku. Tento reklamní postup je ale podle novějších marketingových výzkumů konzumenty přijímán se stále větší skepsí. Podle každoročně prováděného výzkumu se nechá slavným

---

<sup>24</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

<sup>25</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2007.

<sup>26</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

sportovcem přesvědčit stále méně lidí – 63 % dotázaných si myslí, že sportovci propagují daný výrobek jen kvůli finančnímu zisku.<sup>27</sup>

Reklama je tedy přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé produktů: zboží, služeb atd. Pro toto přesvědčování, je i pro naše specifické produkty - hráče užíváno několik druhů klasické reklamy, ty jsou určeny obecnými médii. Rozhlasová reklama není příliš častá, jelikož v případě sportovce je známá především jeho tvář, nikoli hlas. Vnější reklama – billboardy a plakáty je často užívána jako doplňková k reklamě televizní, která je používána velmi často, i přesto že je nejdražší. Sportovci jsou v ní často zobrazení při užívání daného výrobku, navíc poukazují na jeho výjimečnost. Jak bylo řečeno výše, sportovci jsou pak s propagovaným produktem často spojováni. Dále pak tištěná reklama, která je zpravidla tvořena titulkem, ilustrací, textem reklamy v doprovodu se značkou a logem firmy. Tištěná reklama se hodí na inzerci složitých a nákladných výrobků, ke kterým spotřebitel zpravidla potřebuje před jejich koupí více informací. Firma se rozhodne, zda reklama bude mít obrazovou část a nikoliv textovou nebo obráceně, nebo bude uvedené možnosti kombinovat.

Speciálním způsobem jakékoli mediální reklamy je pro hráče nejen cíleně zaměřený reklamní videoklip, článek, ale i k propagaci sloužící přenosy z jednotlivých zápasů, komentáře a rozhovory, odborné články, diskuse a polemiky, které v podstatě také splňují účel reklamy.

#### PERSONAL SPONZORING

Tato podkapitola reklamy není v marketingu příliš rozpracována, ale s reklamou a sportovci velmi úzce souvisí, zvyšuje totiž cenu a prestiž sportovců.

Bližší definuje tento pojem Sluka: „Celá řada firem se snaží propagovat některé své výrobky v souvislosti se jménem populárního sportovce. Využívání sportovců v komunikační strategii firem je v poslední době stále častějším jevem. Při sponzoringu, který se týká jednotlivců – personal sponzoringu, dostanou sportovci finanční nebo materiální podporu a jako protihodnotu poskytují sponzorovi komunikační služby. Ty spočívají buď v aktivní prezentaci produktu, nebo v pasivním snášení spojování sebe sama s určitým výrobkem. Platí, že známí sportovci mají uzavřeno i několik

---

<sup>27</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

sponzorských smluv současně. Personal sponzoring je zpravidla dlouhodobější spoluprací mezi stranami, umožňuje tak podnikateli „růst“ společně se sponzorovaným sportovcem a profitovat nakonec z jeho dosažených výsledků. Například špičkový anglický fotbalista M. Owen má podepsaný kontrakt s firmou Umbro od patnácti let.<sup>28</sup> Příjmy z kontraktu tvoří značnou část jeho příjmů, jelikož fotbalem si v Liverpoolu ročně vydělal v přepočtu 177 milionů korun a firma Umbro mu za reklamu zaplatí každý rok 78 milionů korun.<sup>29</sup>

### 2.3. PRACOVNÍ TRH HRÁČŮ

Dle Krafta je trh: „Místo, na kterém se střetávají kupující a prodávající při směně výrobků a služeb.“<sup>30</sup>

Dále Kraft uvádí, že: „Trh se spolupodílí na konstituování ceny.“<sup>31</sup> Tuto definici lze uplatnit i v oblasti sportu, i když zde má trh určitá specifika. Nelze totiž mluvit o „volném trhu“, jelikož hráči jsou ve svých klubech vázáni smlouvami, jak uvádí i Sluka: „Sportovci jsou v závislém postavení na klubu a na sportovní lize. Hráčský trh je dále typický informačními problémy, se kterými se potýkají ve stejné míře všichni zúčastnění.“<sup>32</sup> Dále upřesňuje, že: „Trh hráčů považujeme za trh práce jako každý jiný. Na tomto trhu se střetává poptávka ze strany klubů s nabídkou hráčů. Trh alokuje hráče do jednotlivých klubů.“<sup>33</sup>

V profesionálním sportu nalezneme stejné principy jako v jiném pracovním trhu. Na sportovním pracovním trhu jsou hlavními produkčními faktory hráči a trenéři. Ve všech týmových sportech jsou hráči základním aktivem a týmy s těmito aktivy obchodují za účelem zisku. Lidský kapitál je zde chápán jako forma investice, která je

---

<sup>28</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

<sup>29</sup> OSOBNOSTI.CZ. *Michael Owen*. [online] [cit. 12. 2. 2015]. Dostupné na: <<http://zivotopis.osobnosti.cz/michael-owen.php>>

<sup>30</sup> KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie I - Teorie, grafy a příklady*. Liberec: Technická univerzita, 2005.

<sup>31</sup> KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie I - Teorie, grafy a příklady*. Liberec: Technická univerzita, 2005.

<sup>32</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

<sup>33</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

ovlivněna očekávaným výnosem a aktuálními náklady. Lidskému kapitálu ve sportu je věnována kapitola 3.3.3.

“Cílení sportovního pracovního trhu jako prostředku subvencování klubů se může zdát jako nepřímá metoda zavádění politiky, která skutečně ovlivňuje týmové výsledky. Pokud se na pracovní trh hráčů zaměříme z pohledu klubů, zjistíme, že platy hráčů představují značnou část klubových nákladů, je tedy zřejmé, že takto velké částky mají značný finanční dopad na dané sportovní kluby.”<sup>34</sup>

Pracovní trh je regulován především v ligách Severní Ameriky, spirála vysokých klubových nákladů související s platy hráčů a částkami za jejich přestup se začíná roztáčet i v evropském sportu. Proto jsou již i v Evropě tendence k regulaci sportovního pracovního trhu.

Ve světových ligách můžeme pozorovat tři typy politiky pracovního trhu:

- USA
  - systém draftu hráčů,
  - systém mzdových stropů,
  - systém zavedení luxusní daně,
  - Play off.
  
- EVROPA
  - Systém platových stropů,
  - systém uplatňování hráčských opcí,
  - Play off.

Na pracovní trh ve sportovním prostředí lze nahlížet z pohledu:

- sportovních klubů, vstupujících na trh,
- hráčů vstupujících na trh.

Pracovní trh z pohledu sportovních klubů je obdoba běžného trhu, kde jsou obchodovány produkty, v případě sportu tedy sportovní kluby obchodují s hráči. Je zde nutné zmínit, že kluby se pohybují na nedokonale konkurenčním trhu,

---

<sup>34</sup> DOWNWARD, P. DAWSON, A. *The economics of professional team sports*. London: Routledge. 2000.

kde prodávající klub má určitou kontrolu nad výší cen statků. Firma, ve svém klasickém pojetí, se snaží o prodej produktů za takovou cenu, která maximalizuje její zisk. To u sportovních klubů nemusí vždy platit. I Novotný<sup>35</sup> uvádí, že nelze jednoznačně tvrdit, že maximalizace zisku je hlavním cílem sportovních klubů, kluby sledují i jiné cíle. Důkaz lze najít v evropských ligách, kde majitelé klubů do klubu často investují značné částky za účelem dosažení výsledků. Prioritou tedy není maximalizace zisku, ale majitelé prostřednictvím působení ve sportu získají více, než jsou pro ně peníze, tedy kontakty, známost v oboru, vyšší prestiž a jiné. Nejedná se zde o maximalizaci zisku, nýbrž o maximalizaci užítku.

Výhoda na straně prodávajícího spočívá především v tom, že nepřevyší-li navržená cena za prodej hráče jeho subjektivní hodnotu, kterou pro klub představuje, klub nemá zájem na jeho prodeji, čímž maximalizuje svůj užitek.

Pracovní trh z pohledu hráčů funguje na běžném principu trhu práce, kde hráč nabízí svou práci, kterou poptávají sportovní kluby. Eysseltová<sup>36</sup> uvádí, že v tomto případě je trh profesionálních sportovců nedokonale konkurenčním trhem, ve kterém je uplatňován monopson a monopsonní chování sportovních klubů, což představuje výhodu na straně kupujícího. Tímto se vyznačuje trh, kde je pouze jeden kupující, což je v prostředí sportu profesionální liga, a velké množství nabízejících se hráčů, jako produkčních faktorů. Tato situace pracovního trhu sportovců je dána především těmito faktory:

- imobilitou hráčů,
- vysokou specializací pracovníků/hráčů.

Imobilita hráčů je způsobena tím, že hráči jsou po dobu trvání pracovní smlouvy zavázáni klubu a nemohou tak volně odejít do klubu jiného.

Vysoká specializace sportovců je pro udržení se na výkonnostní úrovni v dnešní době naprosto nezbytná. Úroveň jednotlivých sportovních odvětví se neustále zvyšuje, je tedy

---

<sup>35</sup> NOVOTNÝ, J., aj.: *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

<sup>36</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Financování hokejového klubu – oceňování a přestupy hráčů*. Diplomová práce. Praha: VŠE. 2007.

téměř nemožné být úspěšným sportovcem ve více profesionálních sportech, což je také jistá známka imobility sportovců jako pracovníků.

### 2.3.1. HRÁČSKÁ SMLOUVA

Hráčská smlouva ošetřuje právní vztah mezi klubem a hráčem. Dává tím klubu výlučné právo na užívání hráčových schopností a dovedností. Není však jejich vlastníkem, jen si je prostřednictvím hráčské smlouvy najímá a to pouze tehdy, souvisí-li se sportovním výkonem hráče.

Jsou známy dva přístupy ve vztahu mezi klubem a hráčem, tedy:

- občanskoprávní,
- pracovněprávní.

Zatímco v občanskoprávním vztahu vystupuje hráč jako podnikatel, který poskytuje své služby, v pracovněprávním pojetí lze vztah mezi hráčem a klubem chápat jako vztah zaměstnance a zaměstnavatele.

Občanskoprávní vztah se řídí podle Nového občanského zákoníku a pracovněprávní Zákoníkem práce.

Z hráčské smlouvy by měly jasně vyplývat práva a povinnosti klubu i hráče, kterými se blíže zabývá Filinger<sup>37</sup>

Vznik hráčské smlouvy lze dělit dle způsobu zisku hráče na:

- uzavření smlouvy s volným hráčem,
- směna hráčské smlouvy s jiným klubem,
- koupě hráčské smlouvy od jiného klubu,
- vlastní výchova hráče.

Dle toho Filinger<sup>38</sup> rozděluje způsob pořízení hráčů na externí a interní.

---

<sup>37</sup> FILINGER, J. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE. 2008.

<sup>38</sup> FILINGER, J. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE. 2008.

Při uzavírání hráčské smlouvy s hráčem, který nemá uzavřenou smlouvu, tedy tzv. volným hráčem, je hráči vyplácen podpisový bonus. Pokud se jedná o koupi hráčské smlouvy, přechází hráčská práva z prodávajícího na kupující klub za úhradu kupní ceny.

Zánik hráčské smlouvy nastává:

- uplynutím její platnosti,
- výpovědí smlouvy,
- dohodou mezi hráčem a klubem,
- neuplatněním opčního práva,
- úmrtím hráče,
- ukončením platnosti registrace hráče.

Jak uvádí Sluka: „Na trhu s hráči se střetává nabídka s poptávkou. Tento trh se vyznačuje určitými specifiky.“<sup>39</sup>

Celé sportovní prostředí je velmi specifické jak v rámci podnikání, tak i po stránce ekonomické. Nahlížíme-li však na sportovní klub jako na podnik, jde o chod klasické firmy se všemi jejími aspekty.

### 2.3.2. NABÍDKA A POPTÁVKA VE SPORTU

Sport však nelze chápat pouze jako obchod se sportovci, kteří jsou nabízeni či poptáváni sportovními kluby. Sport ve svém obecném pojetí lze totiž považovat za celek, produkující určité sportovní produkty, které jsou poptávány širokou veřejností. Jak uvádí Novotný<sup>40</sup>, sport je dnes významným obchodním artiklem. Produktem lze ve sportu nazvat např. sportovní utkání, které je vždy jedinečné a svým způsobem tedy i vzácné. Je utvářeno sportovci a čím kvalitnější tito sportovci budou, tím unikátnější a atraktivnější bude i sportovní utkání, tedy produkt.

Sportovní kluby jsou většinou závislé na finančních prostředcích od sponzorů a měly by si uvědomit, že je nutné pracovat na zisku financí i z jiných příjmových oblastí.

---

<sup>39</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

<sup>40</sup> NOVOTNÝ, J., aj.: *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

Tímto problémem je význačná i Česká republika, kde jsou celkové příjmy sportovních klubů ze 70% tvořeny právě příjmy od sponzorů. Kluby jsou limitovány i při stanovování cen vstupenek, kdy musí zohlednit kupní sílu fanoušků. Sportovní klub většinou nedokáže poskytnout adekvátní službu, která je divákem za cenu vstupenky očekávána. I přesto kluby většinou stanoví ceny vstupenky příliš vysoko a neuvědomí si, že jejich prodej jim přináší menší příjem, než kdyby stanovily cenu nižší.

Kluby mají možnost zaměřit se na zvyšování příjmů:

- z prodeje vstupenek,
- z prodeje hráčů,
- z merchandisingu,
- z pronajímání prostor,
- vzhledem ke stanovení platového ohodnocení hráčů.

Vyšší příjmy jim následně umožní větší prostředky na výdaje za nákup kvalitních hráčů.

Z pohledu poptávky po sportu je atraktivita sportu vysoká z důvodu nejistoty výsledku utkání, a sport tak patří k preferovaným statkům. S úrovní vyrovnanosti profesionální ligy roste i divácká atraktivita.

Při analýze nabídky rozlišujeme krátké a dlouhé období. Hlavními výrobními faktory klubu jsou především sportovní zařízení, hráči, trenéři a další pracovníci klubu.

Krátké období se vyznačuje fixním objemem daných výrobních faktorů, tedy i fixními náklady na ně. Jedná se o platy manažerů a hráčů, odpisy majetku a pojištění hráčů a sportovních zařízení.

V dlouhém období jsou všechny výrobní faktory variabilní.<sup>41</sup>

### 2.3.3. LIDSKÝ KAPITÁL VE SPORTU

Otázce lidského kapitálu ve sportu, tedy schopnostmi a dovednostmi sportovce se věnoval již Smith. Uvádí, že: „Lidské schopnosti mohou být považovány za stroj, který má reálné náklady a přináší zisk.“<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> FILINGER, J. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE. 2008.

Přestože někteří ekonomové zpochybňují zahrnutí lidí do kapitálu, v této práci je vhodné přiklonit se k těm, kteří na sportovce nahlíží jako na kapitál. Hlavními argumenty pro zohlednění lidského kapitálu jsou:

- explicitní náklady na výchovu a vzdělání,
- produkt práce sportovců přispívá k národnímu bohatství,
- výdaje sportovce na zvýšení jeho produkce zvýší, *ceteris paribus*, národní bohatství.<sup>43</sup>

U lidského kapitálu lze sledovat stejné rysy jako u klasického kapitálu, má však i svá specifika. U lidského kapitálu není možný prodej, jedná se pouze o zapůjčení za určitou mzdu. Ve sportu lze uvažovat i o prodeji lidského kapitálu, který je proveden za finanční protihodnotu, tzv. přestupní částku neboli odstoupné prodávajícímu klubu.

U lidského kapitálu je oproti jiným druhům kapitálu možné sledovat následující specifika:

- je vázán na svého nositele,
- rozvíjí se v procesu vzdělávání,
- je ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází,
- je dotvářen osobnostními, psychickými i fyzickými vlastnostmi,
- je závislý na zdravotním stavu nositele.<sup>44</sup>

Ve sportu je otázka lidského kapitálu naprosto zásadní. Každý z účastníků sportovního odvětví jako jsou hráči, trenéři či manažeři je nositelem určitých dovedností a znalostí. Při utváření sportovního týmu je důležité získání takových hráčů a trenérů, u kterých je předpoklad plného využití jejich lidského kapitálu a následného získání dodatečných příjmů jako jsou konkurenceschopnost a divácká atraktivita. Všechno to může přinést pro klub lidský kapitál.

Je však nutné zmínit, že kapitál je zhodnocující se hodnota, tedy určitý prostředek, který svým spotřebováním vede k následnému zisku. Což v prostředí sportu, stejně jako

---

<sup>42</sup> SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, Praha, 2001.

<sup>43</sup> NOVOTNÝ, J., aj.: *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

<sup>44</sup> VALEČÍK, R.: *Lidský kapitál a kapitálový trh*, Praha, 2001. Vydavatel Ivo Ulrych.

v jiných odvětvích, není vždy zaručeno s ohledem na výkonnost nositelů lidského kapitálu.

### 2.3.4. MEZINÁRODNÍ OBCHOD

Přestože na této úrovni jde v našem případě o obchod zahraničních klubů s českými hráči, proces obchodování je ve skutečnosti v rukou sportovních agentů a manažerů klubu. Jde o zástupce obou obchodujících stran. Manažera sportovního klubu lze chápat jako manažera v klasickém pojetí, jehož činnost je ovlivněna specifiky sportovního prostředí. Mezinárodní obchod s profesionálními hráči je však typický rolí sportovního agenta.

#### SPORTOVNÍ AGENT

I přesto, že sportovní agent je dnes už i v České republice běžně používaný pojem, žádný z autorů se mu ve svých publikacích blíže nevěnuje. Jedná se však o velmi zásadní část managementu v profesionálním sportu. K definici tohoto pojmu je tedy nutné využití zahraniční literatury, především autorů z USA, odkud tento termín pochází.

Sportovní agent je osoba, která:

- zprostředkovává hráčům vyjednávání s kluby o pracovní smlouvě,
- zprostředkovává jednání dvou klubů s cílem uzavření dohody o přestupu hráče,
- vyjednáva podmínky smlouvy o využití marketingového potenciálu sportovce.<sup>45</sup>

Dále je tento pojem definován ve Směrnici pro činnost agentů vydané Fotbalovou asociací České republiky takto: Hráčský agent je fyzická osoba, která za úplatu zprostředkovává jednání hráčů s kluby s výhledem na vyjednání či nové projednání pracovní smlouvy nebo zprostředkovává jednání dvou klubů s výhledem na uzavření dohody o přestupu, ve shodě s dalšími ustanoveními.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> SPORT AGENT DESCRIPTION [online][cit. 25. 1. 2015] Dostupné na: <[http://www.ehow.com/about\\_5447666\\_sports-agent-description.html](http://www.ehow.com/about_5447666_sports-agent-description.html)>.

<sup>46</sup> SMĚRNICE PRO ČINNOST AGENTŮ HRÁČŮ FOTBALU [online][cit. 25. 1. 2015]. Dostupné na: <

<http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=130022&tmplid=1409>>

Z této definice je zřejmé, že hlavním úkolem sportovního agenta je vyjednávání nové smlouvy, jednání o přestupu hráče a práce s jeho marketingovým potenciálem.

Agenti pomáhají sportovcům zvýšit jejich bohatství a zlepšit jejich vyjednávací pozici během sportovní kariéry.<sup>47</sup>

Základní zodpovědností sportovního agenta je vydělat peníze svému klientovi a následně je spravovat, chránit tak sportovce před riziky plynoucími z vysokých příjmů.<sup>48</sup>

Od agentů se očekává, že se budou starat o všechny aspekty života sportovce a řešit běžné problémy všedního dne, čímž umožní sportovci, aby se mohl plně soustředit na přípravu a sportovní výkon.<sup>49</sup>

Agenti zastupují hráče v jednání s kluby za úplatu, proto by samotný kontrakt měl být natolik výnosný, aby procentuální provize z celkové částky byla pro agenta výhodná. V praxi to znamená, že agenti se zaměřují na spolupráci s profesionálními sportovci, okrajově pak spolupracují s amatéry, u kterých přepokládají velký potenciál stát se v nejbližší době profesionálními sportovci. Tito klienti představují pro agenty jistou investici a spolupráce je zde bez nároku na honorář.

Sportovní agenti plní několik funkcí a těmi základními jsou:

- vyjednávání o nové pracovní smlouvě,
- zprostředkování jednání dvou klubů s výhledem na uzavření dohody o přestupu,
- vyjednávání marketingových smluv,
- zajištění právní jistoty,
- zajištění kondičního trenéra a výživového specialisty,
- vedení osobní administrativy,
- zprostředkování finančního, daňového a investičního poradenství,
- zprostředkování zdravotních služeb,
- zajištění regenerace, rehabilitace a dalších souvisejících služeb,

---

<sup>47</sup> MASON, DS., SLACK, T. „Industry factors and the changing dynamic of the player-agent relationship in professional ice hockey“, *Sport Management Review*, vol. 4, pp. 165-191, Google Scholar. 2001

<sup>48</sup> WILSON, N., *The Sports Business*. Mandarin Paperbacks, London. 1988.

<sup>49</sup> SHROPSHIRE, K. L. & DAVIS, T. *The Business of Sports Agents*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Pennsylvania. 2003.

- služby externí sítě partnerských organizací.<sup>50</sup>

Dalšími funkcemi agenta mohou být:

- řízení financí sportovce,
- pomoc při soudních sporech,
- tvorba kariérní strategie a post-kariérních cílů,
- výpomoc na osobní úrovni:
  - zajištění dopravy a přepravy,
  - vyhledání a zařizení bydlení,
  - nákup a pronájem aut,
  - pomoc ostatním členům sportovcovy rodiny.<sup>51</sup>

Zmíněné služby, které agent hráči poskytuje, se liší i s ohledem na druh sportu. U individuálních sportů, jako je golf, tenis, atletika mluvíme především o marketingových kontraktech. Ty zavazují sportovce, že se za uvedenou cenu stane tváří určitého produktu, tzv. endorsement contract.<sup>52</sup> Agent vyjednává podmínky odpovídající potenciálu sportovce a jeho specifickým požadavkům. Další typy smluv se týkají účasti a startovného na turnajích a mítincích.

V kolektivních sportech je hlavním úkolem práce agenta vyjednávání nové pracovní smlouvy či přestupu sportovce. I kolektivní sportovci mají však marketingový potenciál a agenti by se ho spolu s hráčem měli snažit maximálně využít. Příkladem je zde fotbalový brankář Petr Čech, který byl tváří kampaně společnosti Česká spořitelna nebo hokejista Jaromír Jágr a jeho spolupráce se Sazkou.

Přestože za prvního sportovního agenta je považován Ch. C. Pyle, který se proslavil ve 20. letech 20. století, profese sportovního agenta se začala skutečně rozvíjet až v šedesátých letech. Během sedmdesátých let se začala objevovat konkurence v rámci soutěží, což změnilo vyjednávací pozici sportovců daných sportů a dalo jim to

---

<sup>50</sup> SPORTINVEST. *Služby* [online] [cit. 20. 2. 2015] Dostupné na: <<http://www.sport-invest.cz/sluzby-cz>>

<sup>51</sup>SPORT AGENT DESCRIPTION [online][cit. 25. 1. 2015] Dostupné na: <[http://www.ehow.com/about\\_5447666\\_sports-agent-description.html](http://www.ehow.com/about_5447666_sports-agent-description.html)>.

<sup>52</sup> ENDORSEMENT CONTRACT [online] [cit. 12. 2. 2015] Dostupné na: <<http://www.bcathletevoice.ca/Groups/Athlete%20Resources/Understanding%20Athlete%20Endorsement%20Contracts.pdf>>

možnost změnit ligu, čímž vytvářeli tlak na jejich současné kluby. Stále častěji tak docházelo k podpisům dlouhodobých kontraktů. Ty nahradily smlouvy jednoleté, které byly do té doby obvyklé. Existence několika soutěží stejné úrovně představovala větší počet pracovních míst pro sportovce, narůstala proto poptávka po službách sportovních agentů.<sup>53</sup>

V 70. a 80. letech došlo ke zvýšení zájmu o sport a větší počet televizních diváků znamenal pro kluby větší příjmy z vysílacích práv. Kluby tak mohly zvýšit platy hráčů a tyto vysoké platy pak opětovně zvýšily zajímavost sportu a zájem o něj. Dochází zde k ději, který se nazývá platová spirála.

Rozvoj sportovní kariéry profesionálního sportovce ale nezávisí pouze na činnosti sportovního agenta. V anglicky mluvících zemích se hovoří o „athlete managementu“, což můžeme přeložit jako vedení a řízení sportovce. Správa jeho kariéry má tak mnohem širší rozsah. Nejde jen o vztah sportovce a jeho agenta, ale je zde zahrnuta i rodina, zaměstnavatel, sportovní medicína, prostředí ligy, hráčské unie, mezinárodní sportovní organizace a vliv komerčních společností, médií a fanoušků.

## 2.4. OCEŇOVÁNÍ A PLATY HRÁČŮ

Oceňováním sportovce lze určit jeho nominální hodnotu, která zohledňuje jeho kvalitu, výkonnost a další jeho charakteristiky, nejedná se tedy o stanovení přestupní částky. Při užívání známých metod oceňování ve sportovním prostředí je nutné si uvědomit rozdíl mezi oceňováním sportovce individuálního a kolektivního sportu. Každý sportovec je individuum a podává tedy individuální sportovní výkon, který by měl být oceněn. Hráč kolektivního sportu je však pouze součástí určitého celku, tedy týmu, a jeho sportovní výkon napomáhá utvářet výkon kolektivního.

Vzhledem k faktu, že i plat je určitá forma ocenění hráče, tedy vyčíslení hodnoty, kterou hráč pro klub představuje, je vhodné zmínit i jisté principy, které se v prostředí profesionálního sportu uplatňují. Lze sledovat případy, kdy má klub zájem o konkrétního sportovce a vedení klubu stanoví sumu peněz, kterou je ochotno do hráče za určité časové období investovat. V praxi to znamená, že klub má zájem o hráče,

---

<sup>53</sup> BEECH, J., CHADWICK, S. *The business of sport management*. 2004.

pro kterého je ochoten v příštích třech letech vyhradit například 5 milionů korun. To má vliv především na vyjednávání o přestupu hráče, kdy výše přestupní částky následně ovlivní i výši jeho možného budoucího platu a záleží pak tedy na samotném hráči, zda je pro něj nabídka platového ohodnocení finančně výhodná a rozhodne se pro přestup či nikoliv. Z toho vyplývá, že čím nižší je přestupní částka, tím vyšší platové ohodnocení je hráči nabídnuto a přestup se pro něj stává atraktivnější. Pro jeho domácí klub je však prodej hráče méně výhodný.

#### 2.4.1. OCEŇOVÁNÍ VE SPORTU

Oceňování sportovců využívají v prostředí sportu především kluby, z toho vyplývá, že výsledná částka je určena nominální hodnotou hráče, ale i subjektivním vnímáním daného hráče klubem.

Jak bylo již řečeno, sportovní klub figuruje na trhu jako firma ve svém klasickém pojetí. Hráč tedy představuje nehmotná aktiva tohoto klubu a pro jeho ocenění lze aplikovat obecné přístupy oceňování, kterými jsou:

- výnosový,
- tržní,
- nákladový.<sup>54</sup>

Výnosový přístup je často využíván a tvoří ho čtyři základní metody zaměřující se na výdaje, výnosy a ztráty. Ve sportovním prostředí jsou však tyto metody těžko použitelné a jejich aplikace tedy není příliš reálná.

Podstatou tržního přístupu je využití aktuálních informací o trhu daného produktu, známosti tržního okolí a znalosti tržního hospodářství. V realitě sportovního prostředí je tržní přístup využíván u hráčských přestupů a vyjednávání jejich podmínek, především přestupové ceny. Hodnota hráče je tak stanovena pomocí toho, jakou cenu má na hráčském trhu.

Nákladový přístup je založen na analýze nákladů podniku souvisejících se získáním užitné hodnoty stejné kvality, tedy na tom, kolik je podnik ochoten investovat

---

<sup>54</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007.

do daného aktiva. Ve sportovním prostředí je rozhodování o investici ovlivněno faktory lidského kapitálu, který mají potenciál změnit výkonnost daného sportovce.

Kromě těchto obecných přístupů oceňování jsou ve sportovním odvětví dnes již známé i další metody k ocenění hráčů. Všechny však zohledňují pouze výkonnost hráče a nezvažují vliv dalších aspektů dotvářejících cenu hráče.

Gerrard<sup>55</sup> hovoří o dvou metodách ocenění lidských zdrojů a dalších nehmotných aktiv. Tyto metody stanovují hodnotu sportovního talentu sportovce a jsou jimi:

- základní ocenění,
- orientační stanovení.

V metodě základního ocenění je prováděna analýza postupného budoucího cash flow, tedy očekávané míry cash flow, která bude aktivy generována. Je zde zahrnut i odhad budoucího mezního příjmu aktiv z nákupu každého dalšího vstupu, tedy hráče. Vyskytuje se zde však problém, že odhady a předpoklady jsou značně nejisté. Komplikované je i spojení daného budoucí cash flow a správného vstupu. Především u kolektivních sportů je těžké tyto návaznosti identifikovat, zejména je-li dosažení úspěchu podmíněno synergii hráčů (jedná se o tzv. organické týmové sporty např. fotbal, hokej). To je důvod, proč je metoda základního ocenění aplikována spíše u tzv. atomistických kolektivních sportů, u kterých je možnost jednoznačného určení přínosu jednotlivých hráčů. Vhodným příkladem je baseball, jsou zde jasně zřetelné a měřitelné herní činnosti – nadhazování, odpalování atd.

U orientačního stanovení se lidské zdroje oceňují porovnáváním s aktivy, u kterých je známa jejich hodnota. Pomocí finanční hodnoty podobných aktiv je stanovena absolutní hodnotová hladina, která představuje pevný bod. Poté může dojít k porovnání specifických aktiv a je dotvářena relativní hodnota aktiva. Metoda se proto někdy nazývá “metoda kotvy a doladění” a je velmi často aplikována fotbalovými kluby při určení přestupových částek hráčů.

Pro kolektivní sporty popisuje Gerrard<sup>56</sup> i další přístupy k měření kvality hráčů. Mohou být následně využívány pro stanovení přestupní částky hráče a výše jeho platu. Přístupy jsou:

---

<sup>55</sup> GERRARD, B., *The economics of association football*. Volume II. Cheltenham: Elgar, 2006.

- hledisko výkonnosti hráče,
- hledisko finančních nákladů,
- hledisko charakteristiky hráče,
- hledisko ukazatele kvality hráče.

Hledisko výkonnosti hráče se zaměřuje na přínos daného hráče pro kolektivní sportovní výkon, čímž měří jeho kvalitu. Tento přístup je snadno aplikovatelný především u takových sportů, kde lze příspěvek jednotlivých hráčů přesně rozpoznat a měřit. V této kapitole již bylo uvedeno, že jde o sporty atomistické. Hledisko výkonnosti hráče preferuje i Scully<sup>57</sup>.

Hledisko finančních nákladů určuje kvalitu hráče pomocí vynaložených nákladů. Toto hledisko preferuje Szymanski<sup>58</sup>, který měří kvalitu fotbalového hráče pomocí výše jeho mzdy. Je-li trh hráčů efektivní, kvalita je jeho prioritním faktorem a výše mzdy hráče by měla odrážet hráčův přínos pro klub, tedy mezní příjem. Zde je však funkčnost ocenění omezena již výše zmíněným principem týkajícím se závislosti přestupní částky a výše platu, který kluby uplatňují. Jisté zkreslení je způsobeno subjektivně vnímanou hodnotou, kterou hráč pro klub představuje. Toto hledisko tedy není zcela v souladu s reálním oceňováním ve sportu.

Hledisko charakteristiky hráče bere v potaz, že charakteristika hráče je faktorem ovlivňujícím jeho kvalitu. Zohledňuje především věk hráče a jeho zkušenosti, hráčské statistiky jako je počet vstřelených branek a v neposlední řadě i počet mezinárodních startů. Různé charakteristiky však mohou mít odlišný vliv na kvalitu hráče a je tedy těžké posoudit, jaké jsou pro měření jeho kvality nejvhodnější.

Hledisko ukazatele kvality hráče je dle autora odvozeno z Optova indexu<sup>59</sup> aplikovaného v první fotbalové lize, kde jsou hráčům přidělovány body za jednotlivé herní činnosti během zápasu. Bodový systém se liší dle hráčských postů. Dalším

---

<sup>56</sup> GERRARD, B., *The economics of association football*. Volume II. Cheltenham: Elgar, 2006.

<sup>57</sup> SCULLY, G. *The Market Structure of Sport*. Chicago: University Press, 1995.

<sup>58</sup> SZYMANSKI, S., KUYPERS, T., *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Penguin Books. 1999.

<sup>59</sup> OPTŮV INDEX [online] [citováno 2. 5. 2015]. Dostupné na: <<http://www.optasports.com/media/149730/final-opta-trends.pdf>>

ukazatelem kvality hráče je analýza fotbalových přestupů, kdy by výše přestupové částky za hráče měla být ukazatelem kvality hráče, a to vše samozřejmě za předpokladu, že je přestupní trh hráčů efektivní.

Pro hodnotící systém fotbalový přestupů, tzv. Soccer Transfers, použil Gerrard<sup>60</sup> analýzu oceňování požitků. Základem pro něj byla Dobsonova a Gerrardova<sup>61</sup> studie zkoumající výši přestupových částek fotbalových hráčů v Anglii. Studie říká, že rozdílná výše přestupních částek u jednotlivých klubů je z 80 % dána:

- charakteristikou daného hráče,
- finanční silou a divizním statusem prodávajícího klubu,
- finanční silou a divizním statusem kupujícího klubu,
- obecnými tržními podmínkami.

Tím říká, že přestupní částka nevychází pouze z nominální hodnoty hráče, ale je ovlivněna i trhem a charakteristikami kupujícího a prodávajícího klubu.

#### 2.4.2. PLATY HRÁČŮ

Přestupní částka, tedy tržní cena hráče, a jeho plat jsou veličiny, které se vzájemně značně ovlivňují.

Výše platu by však stejně jako přestupní částka měla odpovídat kvalitě hráče, jeho schopnostem a dovednostem. Po přestupu může být výše platu ovlivněna i výší přestupní částky, což je blíže vysvětleno v úvodu kapitoly 3.4. Výdaje za platy hráčů představují značnou část klubem vynaložených finančních prostředků, v mnohých případech jsou tyto výdaje dokonce vyšší než celkové příjmy klubu.

Velká rozdílnost ve výši platů způsobují vznik tzv. superhvězd, což vede ke značné nevyrovnanosti soutěží. Tím se liga stává méně atraktivní a klesá tak i zájem fanoušků a médií.

Způsobem jak předejít nevyrovnanosti soutěží a jejich následnému efektu je zavedení výše zmiňovaných regulací týkajících se platových a smluvních podmínek hráčů:

---

<sup>60</sup> GERRARD, B., *Player transfers in professional soccer*. Journal of Sport Management, 1999.

<sup>61</sup> DOBSON, S., GERRARD, B., *The determination of player fees in English professional soccer*. Journal of Sport Management, 1999.

- systém draftu hráčů,
- systém platových stropů,
- sdílení příjmů v rámci dané soutěže,
- zavedení luxusní daně.

Tyto nástroje brání klubům, disponujícím s větším množstvím finančních prostředků, aby uměle vytvářely růst mezd.

Systém platových stropů stanovuje množství peněz, kterým jsou limitovány výdaje na platy jednotlivého hráče či kompletní soupisky. Zavedením platových stropů lze předejít příliš vysokým nákladům klubu i nevyrovnanosti soutěže, ke které by mohlo dojít, kdyby bohatší kluby skupily nejlepší hráče ligy.

Luxusní daň, neboli *Competitive balance tax* – tzv. daň soutěžní vyrovnanosti, je obdoba systému platový stropů. Tato dohoda však mnohem flexibilnější, jelikož klubům, které překročí stanovenou částku maximálních výdajů na mzdy hráčům, udává povinnost zdaňovat částku, o kterou je dohoda překročena. Brání tak bohatým klubům v získání všech předních hráčů, zároveň však neomezuje vytváření základny talentů. Pokuty vybrané v podobě luxusní daně jsou přerozdělovány menším týmům, které je následně mohou použít na koupi nových hráčů. To napomáhá k udržení vyrovnanosti soutěží.

Vliv luxusní daně na vyrovnanost soutěží dokazuje i duální model poptávky a nabídky hráčů autorů Gustavsona a Hadleyho<sup>62</sup>. Hovoří o tom, že při zvedení luxusní daně týmy s vysokým mzdovým rozpočtem sníží poptávku po hráčských hvězdách, přičemž u týmů s nižším platovým stropem není tato poptávka ovlivněna. U hráčských hvězd se tak sníží rovnovážný plat a zvýší se úroveň vyrovnanosti soutěže, jelikož bohatší týmy nezaměstnávají tolik hráčských hvězd a týmy s menšími finančními prostředky si jich naopak mohou dovolit zaměstnat více, než kdyby luxusní daň nebyla zavedena.

Otevřenost profesionální soutěží v Evropě je důvodem nezavedení těchto systémů soutěžní vyrovnanosti. Výjimkou je KHL, která je uzavřená a kluby musí pro účast v lize získat licenci, kde jsou regulační systémy částečně uplatňovány. V KHL je aplikován i systém draftů a platových stropů.

---

<sup>62</sup> NOVOTNÝ, J., aj. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

V profesionálních severoamerických ligách je hráčský trh regulován pomocí většiny uvedených systémů.

## 2.5. PŘESTUPY HRÁČŮ

Důvodem oceňování hráčů jsou právě hráčské přestupy, pro které je hodnota hráče základem.

“Ve sportovním prostředí je přestup chápán jako akce, kdy hráč mění svého zaměstnavatele. Stručně řečeno jde o pohyb hráče mezi týmy a přesun vlastnictví práv na využívání služeb tohoto profesionálního hráče. S tím souvisí také přesun registrační karty hráče z jednoho klubu do druhého.”<sup>63</sup>

Ve sportovním prostředí patří přestup hráče mezi běžné úkony. Vychází to z faktu, že každý sportovní klub není schopen vytvářet požadovanou produkci talentovaných hráčů.

Samotný přestup hráče do jiného sportovního klubu je možný pouze v předem daných přestupních termínech za předpokladu splnění dalších podmínek stanovených zastřešující organizací, ať už světovou, kontinentální či národní. Hráč, který je v klubu vázán hráčskou smlouvou, může po dobu její platnosti klub opustit pouze v tom případě, že bude klub s přestupem a jeho podmínkami souhlasit. Odchod hráče je klubu kompenzován částkou, kterou za něj zaplatí klub, do kterého hráč odchází. Mluvíme tak o přestupním poplatku, neboli přestupní částce. Její část jde i samotnému hráči a dalším aktérům tohoto obchodu, jako jsou sportovní agenti a manažeři.<sup>64</sup>

Podmínky přestupu jsou v různých sportech odlišné, mají však vždy stejné rysy týkající se základních požadavků:

- vyplnění potřebných dokumentů,
- doložení dokumentů příslušným institucím,
- uhrazení stanovené částky za provedení přestupu,

---

<sup>63</sup> EYSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

<sup>64</sup> FIFA. *Financial Report 2012*. [online] [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné na: <[http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/03/94/62/fr12\\_en.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/03/94/62/fr12_en.pdf)>

- dodržení daných termínů.

Pokud budeme uvažovat o fotbalovém trhu, ten je otevřen dvakrát během sezony. Letní přestupní období je od 1. 7. do 31. 8. a dochází zde z pravidla k většině přestupů, především k těm nejdražším. Od 1. 1. do 31. 1. je takzvané lednové přestupní období, které slouží k doplnění kádru před pohárovou soutěží nebo pro boj o titul či o záchranu. Tato období zdůvodňuje Sluka následovně: „K ustálení procedury a zachování principů čestné soutěže jsou během sezóny zavedena pouze dvě transferová období, ve kterých je možno přestupovat mezi kluby. Hráč může přestoupit maximálně jednou za sezónu. Transferové období v průběhu sezóny je určeno pro přestupy z výlučně sportovních důvodů, jako například nahrazení zraněného hráče.“<sup>65</sup>

Podobné je to i v hokeji, kde je pro uzavírání hráčských smluv vyhrazeno období od 1. 5. do 31. 1. následujícího roku, přičemž sezóna pro nejvyšší soutěže je oficiálně od 1. 5. do 30. 4. následujícího roku.

---

<sup>65</sup> SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.

### 3. METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kapitola metodologie se věnuje definici metod, které byly pro potřeby diplomové práce využity při sběru informací a jejich následném zpracování. Slouží také ke stanovení závěrů a dalších stanovisek.

#### 3.1. DESKRIPCE A TEORETICKÁ REFLEXE

Deskripce je metoda shromažďování a popisu informací, které jsou základem pro vyvození závěrů. Popis těchto faktů je nutný k utvoření představ o daném problému a dále slouží jako východisko následného bádání.

Teoretická reflexe, neboli analýza dokumentů, slouží k definici daného problému na teoretické úrovni pro potřeby aplikace těchto informací do praxe.

Hledání vhodné literatury obsahující informace vztahujícím se k tématu této diplomové práce je velmi obtížné. Pro jejich získání je nutné analyzovat velké množství často i zahraničních publikací, článků v médiích, rozhovorů s příslušnými experty apod.

Analýza dokumentů je základním krokem v přípravě informací, které jsou východiskem k naplňování cílů na úrovni vědy, techniky a ekonomiky. To spočívá především v:

- zjištění a získání zdrojů informací,
- sledování trendů informačních služeb,
- získání nových znalostí a dovedností,
- vlastním vyhledáváním informací z dostupných informačních zdrojů.

Blíže se této problematice věnují především autoři Hendl a Blahuš<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> HENDL, J., BLAHUŠ, P. *Metodologie výzkumné práce, Jak na to?*. [online], [cit.9.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>>

### 3.2. ROZHOVOR

Převážná část informací byla v této práci získána pomocí kvalitativních metod, především prostřednictvím nestrukturalizovaných rozhovorů. Většina postupů a procesů fungujících v oblasti sportu není blíže zpracována v písemné formě, z tohoto důvodu je pro získání daných informací vhodné zvolit interview.

Tato metoda se řadí mezi metody společenských věd a její podstatou je sběr dat prostřednictvím přímého dotazování. Jedná se o verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem<sup>67</sup>.

Gavora<sup>68</sup> uvádí, že charakteristika metody rozhovoru je především přímá sociální interakce. Lepší pochopení respondentů poskytuje právě jejich osobní kontakt. Tato metoda je i velice flexibilní, jelikož se přizpůsobuje zvláštnostem různých situací a poskytuje hlubší objasnění kontextu odpovědí. Lze u ní sledovat i další reakce respondentů a rozhovor podle nich usměrnit. To potvrzuje Armstrong<sup>69</sup>: “Výhoda metody rozhovoru spočívá v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Rozhovory však mohou být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat.”

Podle struktury otázek rozlišujeme rozhovor:

- standardizovaný (strukturovaný),
- nestandardizovaný (nestrukturalizovaný)<sup>70</sup>.

Standardizovaný rozhovor probíhá podle předem připravených, přesně určených otázek. Odpovědi se dají jednodušeji zpracovat, ale zmenšuje se tím hloubka zjištěných informací. Standardizovaný rozhovor není pro potřeby této práce příliš vhodný, jelikož ve sportovním prostředí se velké množství informací stále ještě nezveřejňuje. Je tak složité předem přesně stanovit otázky a proto tato metoda nebyla

---

<sup>67</sup> PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu jevů pedagogických*. Praha: Karolinum, 2011.

<sup>68</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000.

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

<sup>70</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000.

použita. Pro sportovní prostředí je vhodnější nechat rozhovor plynout a využít korekci pouze stanovením tématu.

Z tohoto důvodu byl použit rozhovor nestandardizovaný. Tazatel má předem připravené základní okruhy otázek a ty pak může použít podle toho, jak se rozhovor vyvíjí vzhledem ke stanovenému tématu a jak tazatel uzná za vhodné. Hlavním nedostatkem je především obtížnější zpracování dat. Nestandardizované rozhovory vedené za účelem získání informací pro tuto práci se však týkaly stejného tématu a bylo tak možné dobře porovnat odpovědi a vyhodnotit je.

## 4. VÝSLEDKY

Následující část práce bude věnována samotnému obchodu se sportovci, procesu stanovení ceny hráče a především faktorům, kterými je přestupní částka hráče ovlivněna.

Jak napovídá název práce, bude uvažováno o ceně sportovců, kteří jsou předmětem mezinárodního obchodu, tedy těch, kteří přestupují z českých sportovních klubů do zahraničí.

Zmíněn bude i model oceňování hráčů<sup>71</sup>, který může sloužit klubům jako nástroj pro stanovení přestupní částky a platu hráče.

Informace z hokejového a fotbalového prostředí nejsou vždy snadno dostupné, byly proto získávány pomocí nestandardizovaných rozhovorů vedených s:

- předními představiteli profesionálních klubů,
- sportovními manažery,
- hráčskými agenty,
- profesionálními sportovci.

Nejvíce informací relevantních pro tvorbu diplomové práce poskytli:

- Martin Loukota (sportovní manažer, Český svaz ledního hokeje),
- Martin Ručinský (profesionální hráč ledního hokeje, HC Verva Litvínov),
- Petr Hurych (manažer pro styk se zahraničím, Sport Invest International),
- Robert Kysela (generální manažer, HC Verva Litvínov),
- Marcel Gecov (profesionální hráč fotbalu, FC Rapid Bukurešť).

I ostatní dotazovaní však představují pro diplomovou práci významný přínos.

Vzhledem ke specifčnosti dané problematiky nebylo možné použít metodu dotazníkového šetření, jednotlivé rozhovory však byly vedeny na stejné téma a často byly kladeny shodné otázky, které zvýšily návaznost daných rozhovorů a dopomohly k ucelenosti získaných informací.

---

<sup>71</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

Z rozhovorů vyllynuly následující faktory ovlivňující tvorbu ceny profesionálních hráčů obecně. Kapitoly 5.8. a 5.9. se blíže věnují specifickým znakům fotbalu a ledního hokeje.

#### **4.1. DRUH SPORTU**

Základním východiskem pro přestupy sportovců a tvorbu přestupní částky je především druh daného sportu.

U různých sportů se možnosti přestupu do zahraničí a cena za něj velmi liší. Některé sporty se stávají přímo fenoménem dnešní doby a pohybuje se v nich obrovské množství finančních prostředků, což umožňuje zvyšování cen hráčů a následné zvýšení popularity daného sportu. Tím opět dochází k nárůstu množství finančních prostředků a roztáčí se spirála, která daný sport dostává na přední pozice mezi ostatními sporty dané země.

V jiných sportech se dá z důvodu nízké popularity a tak i menšího množství finančních prostředků těžko uvažovat o jeho provozování na profesionální úrovni. Nelze zde proto hovořit o přestupech do zahraničních klubů, oceňování hráčů a přestupních částkách. Pokud by se zde i přesto uskutečnil přestup do zahraničí, jde o ojedinělý případ a přestupní částka mezi velkým množstvím přestupů za vysoké částky v preferovaných sportech ztrácí význam.

Některé sporty, v Evropě je to především fotbal, se v poslední době stávají stále více obchodem. Je to důsledek následujících vlivů:

- růst popularity sportu,
- internacionalizace sportu,
- zvyšování cen televizních práv.

Růst popularity sportu je značný jak z pohledu prodeje vstupenek na sportovní akci, tak i zejména z rostoucího počtu televizních diváků. To s sebou přináší další možnosti pro marketing a management.

Internationalizace sportu je zřejmá především zvyšujícím se počtem mezinárodních sportovních akcí. S těmi souvisí i doprovodné programy a jiné aktivity. Je zde obrovský potenciál pro spolupráci a komunikaci se zákazníky, sponzory, médii a dalšími partnery.

Zvyšování cen televizních práv na přenos sportovních událostí je součástí již zmiňované spirály, která znázorňuje růst popularity sporty.

Pro účely této práce je nutné blíže specifikovat množinu sportovců či sportů, která obsahuje statisticky významná data.

Hlavním východiskem zde budou všechny sporty, které jsou v České republice institucionálně organizovány. Jejich výčet nabízí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Příloha č. 1 zobrazuje přehled všech občanských sdružení v oblasti sportu, které spolupracují s MŠMT.

Je zřejmé, že přestupy hráčů do zahraničí se vyskytují převážně u kolektivních sportů a největší množství jich je ve fotbale a ledním hokeji. Těm se bude tato část práce nadále nejvíce věnovat, jelikož představují vysoký počet těchto přestupů a velkou sumu přestupových částek, které nejlépe poslouží k prozkoumání mezinárodních přestupů a aspektům tvorby přestupní částky. Oba tyto sporty jsou velmi odlišné a zároveň mají mnoho společných znaků. Fotbal lze dnes považovat za celosvětový fenomén. Lední hokej se řadí mezi nejpobulárnější sporty v Evropě i USA.

Společnými znaky obou sportů jsou:

- kolektivní sport,
- divácká atraktivnost,
- prodej reklamy,
- merchandising.

Mezi jejich odlišné znaky řadíme:

- statistické hodnocení,
- poměrná délka pobytu hráče na hřišti během hrací doby,
- délka hráčské smlouvy,
- hráčské posty a další.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

## 4.2. TRH

Trh hráčů blíže popisuje kapitola 3.3.

Je fakt, že cena hráčů na pracovním trhu je dána především tržně, což kromě reálné hodnoty hráče dané jeho charakteristikami zahrnuje i další aspekty tvorby ceny. Z toho vyplývá, že reálná přestupní částka hráče často neodpovídá jeho nominální hodnotě. I přesto je hodnota hráče základním východiskem pro tvorbu reálné přestupové částky, která dále utvářena především tržně, tedy nabídkou a poptávkou. Tu v prostředí sportu představují sportovní kluby. Tento fakt potvrzuje hypotézu, že reálná cena hráče na trhu závisí na hodnotě hráče a subjektivním vnímáním hodnoty daného hráče prodávajícím a kupujícím klubem, teda na nabídce a poptávce.

Uvažujeme-li o vlivu trhu na cenu hráče přestupní částky, je vhodné zmínit webové servery, které se těmito statistikám věnují. Pro výpočet tržní ceny využívají určité již známé modely oceňování vycházející ze statistik.

Nejnámějším z nich je fotbalový [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de), který shromažďuje statistická data po celém světě a je jedním z nejaktuálnějších serverů v této problematice. Věnuje se ceně hráčů, i přestupovým částkám, podmínkám hráčské smlouvy a herním statistikám jednotlivých hráčů. Server využívá mnoho manažerů, agentů, trenérů, funkcionářů klubů a médií ke sledování aktuálního dění na fotbalovém trhu hráčů.

Existuje mnoho podobných serverů založených na stejném principu, které se týkají stejné problematiky.

Tržní cena není dána pouze charakteristikami hráče, zohledňuje spíše subjektivní hodnotu, kterou hráč pro kluby představuje. Z toho vyplývá, že tržní ceny se nejvíce blíží skutečným přestupním částkám, což se nedá vždy říct u různých modelů pro oceňování hráčů, které zahrnují velké množství faktorů tvorby ceny.

Trh, jako místo střetu nabídky s poptávkou, je ovlivněn především kupní silou a hospodářskou situací. Je tedy na místě zvážit, zda mají vliv i na hráčský trh.

## 4.3. HOSPODÁŘSKÁ SITUACE

Pokud budeme uvažovat o sportovním klubu jako o klasické firmě a o hráčském trhu jako běžném trhu, kde probíhá směna produktů a služeb, jak bylo řečeno výše, měli

bychom brát v úvahu i faktory, které ovlivňují tyto základní hospodářské jevy. Budeme-li tedy vnímat hospodářskou situaci jako aspekt, který má vliv na trh, je zde vhodné zmínit, zda a případně jak ovlivňuje hráčský trh.

Ani u jednoho z rozhovorů vedených za účelem zisku informací pro tuto práci se dotazovaný při výčtu aspektů ovlivňujících cenu nezmínil o hospodářské situaci dané země.

Zdůvodnění zmíněného jevu lze vidět v tom, že hospodářská situace dané země má vliv především na veřejný rozpočet, na němž jsou závislé hlavně menší firmy a kluby. Menší kluby financované z velké části z veřejného rozpočtu tak nemají dostatek finančních prostředků na koupi drahých hráčů a nedokážou se tak posouvat výše v žebříčku. Tyto kluby sponzorují hlavně malé firmy, které jsou také ovlivněny hospodářskou situací dané země a nedisponují tak přebytkem peněz, které by mohly vyčlenit pro sponzoring, nemohou proto kluby v takové situaci finančně podpořit a klub tak přichází o stálé partnery a nové sponzory shání velmi těžko. Menší kluby však nevystupují výrazně na hráčském trhu a nelze o nich tak uvažovat, ani pokud zkoumáme mezinárodní obchod se sportovci.

U velkých klubů, které se pohybují na předních příčkách statistik jednotlivých zemí, nedochází k ovlivnění množství přestupů sportovců do zahraničí ani výše přestupní částky hospodářskou situací dané země. Důvodem je především fakt, že velká část příjmů těchto klubů je od sponzorů a nejsou tak tolik závislé na příjmech z veřejného rozpočtu. Zároveň disponují finančními prostředky od velkých firem, které nejsou tak výrazně ovlivněny ekonomickou krizí a to hlavně z krátkodobého hlediska. V dlouhém období mohou na hospodářskou situaci reagovat různě, dochází však primárně k redukci počtu zaměstnanců či jiným organizačním změnám, ale působení v oblasti sponzoringu většinou není výrazněji ohroženo.

Důležitým faktem je i to, že velké sponzorské smlouvy jsou uzavřené na delší dobu a příjmy klubu se tak výrazně nemění. Kluby mohou i nadále nakupovat drahé hráče.

U světových klubů je tento jev ještě výraznější a dalo by se dokonce říct, že zde nemá hospodářská situace na přestupní trh hráčů žádný vliv. Důvodem je skutečnost, že majiteli těchto klubů jsou osoby figurující v žebříčku nejbohatších lidí světa a jsou tak téměř neovlivnitelní danou ekonomickou situací.

Dalo by se tak konstatovat, že čím menší je sportovní klub, tím více je ovlivněn hospodářskou situací dané země a naopak, přičemž ty největší kluby jsou téměř nezávislé na stavu ekonomiky.

#### **4.4. POSTAVENÍ A JMÉNO KLUBU A JEHO FINANČNÍ SÍLA**

Pro přestup hráče do zahraničního klubu je nutné vycházet z charakteristik sportovního klubu, ve kterém hráč nyní působí. Na výkonnosti prodávajícího klubu nezávisí však jen výše přestupní částky sportovce, ale většinou i samotný přestup.

Zahraniční kluby vyhledávají vhodné hráče pro koupi ve sportovních klubech, které figurují na předních příčkách nejvyšší soutěže v zemi, nejčastěji však ve světových ligách. Do mezinárodní soutěže se dostanou pouze velké kluby, které mají dostatek finančních prostředků a jejichž hráči jsou výkonnostně na takové úrovni, aby byly schopny konkurovat ostatním týmům v soutěži. To může kupující klub považovat za jistou zárukou kvality těchto hráčů.

Opakovaná účast sportovního klubu ve světové lize pak zvyšuje jeho známost v daném sportu a zvyšuje se tak i pravděpodobnost možného prodeje jeho hráčů zahraničním klubům.

Tomuto jevu odpovídá i to, že nejlepší hráči z menších klubů přestupují v rámci soutěže do větších klubů. Tyto kluby se tak pohybují na předních příčkách ligy dané země a představují pro zahraniční kluby jakýsi výběr toho nejlepšího, co může tato země nabídnout. Zároveň pokud se jedná o klub, který se účastnil mezinárodní soutěže, je tak nositelem určitého jména a jeho značka podporuje nejen přestup svých hráčů, ale i výši přestupní částky.

U kupujícího klubu je při koupi zahraničních hráčů rozhodující především jeho finanční síla. Sportovní kluby disponující větším množstvím finančních prostředků mají i více možností při nákupu hráčů. Záleží pak na jejich vlastní strategii, zda se rozhodnou pro nákup menšího množství hvězdných hráčů, nebo nakoupí více mladých talentovaných hráčů za nižší cenu.

V kolektivních sportech lze blíže specifikovat následující strategie:

- strategie vítězství v lize,
- strategie udržení v lize,

- strategie zvýšení divácké návštěvnosti,
- strategie péče o talenty,
- strategie rozvoje klubu.<sup>73</sup>

Volba strategie závisí především na finančních prostředcích a rozpočtu klubu, aktuálním postavení klubu v soutěži, stavu dosavadního hráčského kádru a cílům stanoveným pro následující sezonu.

Obecně platí, že je-li klub v dané sezoně úspěšný, celková hodnota soupisky hráčů se zvyšuje.

#### **4.5. VÝKONNOST HRÁČE A JEHO CHARAKTERISTIKA**

Statistika výkonnosti hráče je jakýmsi nositelem informací o výkonnosti hráče a představuje tak jeho kvalitu.

Sportovní statistiky využívají hlavně trenéři, kteří pomocí těchto čísel mohou lépe podložit svá hodnocení a především z nich čerpají hodnotné informace pro tréninkový plán hráčů.

Pro sportovní manažery a agenty jsou výkonnost hráče a jeho statistiky hlavními argumenty v jednání s představiteli vlastního klubu, případně kupujícího klubu.

Hráčské statistiky o výkonnosti hráče jsou doposud základním východiskem pro přestup hráče a tvorbu jeho ceny. Využívá ji i většina modelů pro výpočet ceny a věnuje se jí mnoho webových serverů, které pak pomocí toho dokáží generovat tržní ceny hráčů.

Mezi hlavní hodnocené parametry výkonnosti hráče patří:

- počet odehraných minut,
- počet odehraných zápasů,
- počet střel na branku,
- počet gólů,
- počet asistencí,

---

<sup>73</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Financování hokejového klubu – oceňování a přestupy hráčů*. Diplomová práce. Praha: VŠE. 2007.

- počet proměněných penalt/nájezdů,
- počet vlastních gólů,
- počet žlutých a červených karet/trestných minut.

Je pochopitelné, že výkonnost hráče je pro zahraniční klub, který uvažuje o jeho koupi, naprosto stěžejní informací. Důvodem je především fakt, že mezi sportovní cíle každého klubu patří i maximální možný kolektivní sportovní výkon, který je výsledkem individuálních sportovních výkonů jednotlivých sportovců.

Vedle výkonnosti hráče je však pro hodnocení jeho kvality a určení jeho hodnoty nutné brát v úvahu i další charakteristiky hráče. Stává se totiž, že výkonnostně kvalitní hráč se nesžije s novým týmem a jeho přínos může být spíše negativní, což svědčí o špatném rozhodnutí managementu klubu o koupi daného hráče, který se dostatečně nevěnoval jeho charakteristikám.

K základním charakteristikám hráče řadíme:

- věk,
- osobnostní rysy,
- hráčova role v týmu,
- fyzické předpoklady,
- počet sezón odehraných v lize,
- počet zápasů odehraných za národní tým,
- délka smlouvy,
- zdravotní stav.

Věk hráče hraje svou roli především při úvahách o tom, v jakém prostředí se hráč nyní pohybuje. Zda žije stále s rodiči, má vlastní rodinu nebo má zkušenost s odchodem do zahraničí a s tím spojenými povinnostmi.

Osobnostní rysy hráče a jeho charakter je důležitý pro začlenění se do kolektivu tak, aby mohl hráč podávat maximální možný výkon. Důležitým faktorem je i to, jak je hráč schopný plnit úkoly nadřízených a uznávat autority.

To jakou roli má hráč v týmu je důležité především pro management klubu při rozhodování o koupi nových hráčů. Rolí v týmu je zde chápán post, na kterém hráč hraje, tedy zda je gólman, obránce, atd.

Fyzické předpoklady hráče představují primárně jeho dispozici pro daný sport, případně určitou roli v týmu a všechny charakteristiky, kterými se vyznačuje. Fyzické předpoklady, neboli fyzická zdatnost, je dána několika faktory, které ji utvářejí. Patří mezi ně somatotyp sportovce, tedy jeho váha, výška, délka končetin atd. Dalšími faktory jsou rychlost, síla a vytrvalost, patří sem však i více obecné parametry jako citlivost smyslových orgánů, motorika, koordinace, flexibilita a další. Hodnocení fyzické stránky hráče je důležité jak pro rozvinutí jeho stávající výkonnosti, tak i pro odhad jeho potenciálu.

S tím souvisí také zdravotní stav hráče, výčet jeho dosavadních zranění, případně jeho další omezení při sportovním výkonu. Zdravotní stav hráče má tak značný vliv na jeho hodnotu a následně na přestupní částku.

#### **4.6. PLATNOST A DÉLKA SMLOUVY**

Délka smlouvy, ale i samotná platnost smlouvy a její další podmínky mají vliv na přestup hráčů a výši přestupní částky.

Přestupní částka představuje cenu, kterou zaplatí klub jinému klubu za to, že na něj převede práva které na hráče má a může tak využívat jeho služeb. Jedná se o určitou formu odstupného pro klub, ze kterého hráč odchází. Pokud hráč není smluvně vázán v žádném sportovním klubu, jedná se o tzv. volného hráče (free agent). V tom případě svá vlastní hráčská práva vlastní on sám. Můžeme tedy říct, že pokud hráči vyprší platnost smlouvy, odchází z klubu tzv. zadarmo, což je pro jeho nový klub velmi výhodné. Při uzavírání nové smlouvy je cenou hráče tzv. podpisový bonus, který klub zaplatí samotnému hráči.

Nabízí se zde tedy možnost, v případě kdy se blíží vypršení hráčské smlouvy, že se hráč a klub, který o něj má zájem, dohodnou na budoucí spolupráci. Hráč tak neprodlouží dosavadní pracovní smlouvu, jeho budoucí klub ušetří peníze za přestup a může tak hráči nabídnout vyšší platové ohodnocení či jiné další výhody. Jak je této možnosti využíváno praxi se bude více věnovat kapitola 5.8.

Má-li naopak hráč podepsanou smlouvu na delší dobu, je to známka jeho kvality a jeho relativní cena tím vzroste.

Sportovní kluby eliminují riziko ztráty ceny hráče prostřednictvím uzavírání delších hráčských smluv. Ve fotbale se délka smlouvy pohybuje nejčastěji mezi pěti až šesti lety. V prostředí českého fotbalu je hráčská smlouva uzavírána nejčastěji na tři roky.

Další podmínky stávající smlouvy pak mohou ovlivnit schopnost kupujícího klubu tzv. přeplatit stávající smlouvu. Pro sportovce může být stávající smlouva tak výhodná, že ani zájem dalších klubů nemusí znamenat jeho přestup.

Závislost současné hodnoty hráčské smlouvy na délce její platnosti blíže popisuje Filinger<sup>74</sup> v následující rovnici:

$$\check{C}SH = \sum d_i \cdot (V_i + VP_i + S_i + O_i) - \sum d_n \cdot (P_n + OK_n + PB_n + OP_n + KC_n) \quad [1]$$

$\check{C}SH$  – čistá současná hodnota hráčské smlouvy

$i$  – jednotlivé roky příjmu

$n$  – jednotlivé roky výdaje

$d_i$  – odúročitel pro rok  $i$

$d_n$  – odúročitel pro rok  $n$

$V_i$  – mezní příjem z prodeje vstupného

$VP_i$  – mezní příjem z prodeje vysílacích práv

$S_i$  – mezní příjem z pronájmu reklamních ploch

$O_i$  – ostatní mezní příjem (například prodej předmětů se symboly hráče)

$P_n$  – plat v roce  $n$

$OK_n$  – odložená kompenzace v roce  $n$

$PB_n$  – podpisový bonus v roce  $n$

$OP_n$  – opční prémie v roce  $n$

---

<sup>74</sup> FILINGER, J. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE. 2008.

$KC_n$  – kupní cena

Tato rovnice znázorňuje ekonomický prospěch plynoucí klubu z hráčské smlouvy. Rovnice vystihuje problém týkající se určení adekvátních příjmů a výdajů k jednotlivým obdobím při vykazování pracovních smluv hráčů v dlouhém období.

#### 4.6.1. DODATEČNÉ PŘÍJMY Z PŘESTUPU

K délce a platnosti smlouvy se váže i určitá zvláštnost sportovního odvětví a tou jsou dodatečné finanční příjmy klubu z přestupu.

Nejběžnější je klauzule, která nárokuje prodávajícímu klubu určitá procenta z následné přestupní částky případného dalšího prodeje daného hráče. V praxi je tato dohoda velmi používaná především u hráčů, kteří doposud neměli příliš možností tzv. prodat svůj sportovní výkon a zároveň je u nich předpoklad značného potenciálu. Sportovní klub tak hráče prodá za nižší částku, ale zároveň může dodatečně získat další finanční prostředky, pokud se bude hráči dařit a bude v určitém časovém období následovat jeho další přestup.

Dalšími příklady dodatečných příjmů z přestupu jsou:

- klauzule zohledňující výkony hráče v novém klubu (prodávající klub má dodatečně nárok na určitou finanční částku, pokud hráč vstřelí určitý počet branek apod.),
- dohoda obou klubů o uspořádání přátelského zápasu, kdy všechny z toho plynoucí příjmy náleží prodávajícímu klubu,
- dohoda prodávajícího a kupujícího klubu, která prodávajícímu klubu zajistí pomoc při vylepšení tréninkových metod, případně poskytnutí zázemí či sportovního zařízení kupujícího sportovního klubu.

Tyto principy se v praxi běžně uplatňují a slouží ke snížení rizika nesprávného rozhodnutí managementu klubu. Především pokud si kluby nejsou jisté výší přestupní částky a kvalitou daného hráče, je možné takto docílit co největší spokojenosti prodávajícího i kupujícího klubu.

## 4.7. MARKETINGOVÁ HODNOTA HRÁČE

Marketingovou hodnotou hráče můžeme chápat určitou cenu, znázorňující přínos pro klub plynoucí z vlastnictví hráče v oblasti marketingu.

Pro kupující klub jsou důležité především následující ukazatelé:

- mezní příjem z prodeje vstupenek,
- mezní příjem ze sponzoringu a prodeje reklamy,
- mezní příjem z merchandisingu sportovního klubu.<sup>75</sup>

Jedná se tedy o výši následných finančních příjmů plynoucích z nákupu daného sportovce. Mezní příjem představuje příjem ze zisku každé další jednotky.

Mezní příjem ze vstupného udává, jaký nárůst prodeje vstupenek očekává sportovní klub po koupi nového hráče, tedy jak hráč přispívá ke zvýšení příjmů ze vstupného. Vnímání hráče fanoušky je pro rozhodování klubu o koupi daného hráče důležité a to právě z marketingového hlediska.

Pokud má hráč schopnost zvýšit návštěvnost zápasů, vyvolá tak zvýšenou pozornost i při ostatních formách prezentace klubu, čímž stoupá atraktivita reklamních ploch a rostou tak i celkové příjmy plynoucí z prodeje reklamy. Jméno tohoto hráče pak může klubu pomoci i k získání dalších partnerů.

Pro následující ukazatel je nutné definovat pojem merchandising, což je soubor činností představující péči o zboží. V prostředí sportu jde především o formu podpory prodeje, kterou je prodej předmětů vázaných na produkt sportu.

Mezní příjem z merchandisingu sportovního klubu, tedy z prodeje předmětů s tematikou klubu, představuje vliv nákupu nového hráče a jeho dalšího působení v klubu na prodej těchto předmětů. Klub tedy předpokládá, že čím úspěšnějšího hráče koupí, tím větší počet dresů s jeho jménem prodá a vrostou tak i prodej ostatních předmětů. Významnými nositeli těchto následných příjmů jsou především hvězdní hráči jako například Cristiano Ronaldo, Lionel Messi nebo David Beckham.

Marketingová hodnota hráče je využívána především v zahraničí u větších sportovních klubů. Zejména o mezním příjmu z merchandisingu lze uvažovat pouze u hráčských

---

<sup>75</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

hvězd působících ve světových klubech. Zde jsou i případy, kdy nejen ve fotbale, ale i například v basketbalu, mezní příjem z marketingových činností za velmi krátké časové období dokázal pokrýt značnou část finančních prostředků vynaložených na nákup nového hráče.

To je možné i u rekordních přestupů, kterým byl například odchod Cristiana Ronalda z Manchesteru United do Realu Madrid. Real za Ronalda zaplatil částku 94 milionů eur. Příjmy z prodeje Ronaldových dresů však zanedlouho překonaly rekordních 100 milionů eur, což Realu Madrid zaplatilo náklady na Ronaldův nákup. Jeho příchod však ovlivnil i návštěvnost zápasů a prodej vstupenek, které představují další příjem z tohoto přestupu v oblasti marketingu.

To není případ českých sportovních klubů, ani českých hráčů přestupujících do zahraničních klubů. U těch je mezní příjem z marketingu při koupi nového hráče zanedbatelný a nemá tak ani vliv na výši jeho ceny a tvorbu přestupní částky. Český hráč má ve světě nulovou marketingovou hodnotu. Je však vhodné ji přesto zmínit, především z důvodu rostoucí tendence tohoto trendu.

#### **4.8. PŘESTUPY HRÁČŮ VE FOTBALE**

Fotbal je dnes z důvodu rostoucí komercializace a vysoké atraktivity hlavním prostředím, kde lze hovořit o českém sportovci, jako předmětu mezinárodního obchodu.

V evropském fotbalu již dlouho vidí hráči přestup do jiné evropské ligy jako jedinou možnost zisku většího množství finančních prostředků za své sportovní kvality. Důvodem je finanční situace sportovních klubů i zavedení platebních stropů v některých zemích. Tímto rozhodnutím začíná historie mezinárodního obchodu s fotbalovými hráči.

Pro ucelený přehled o obchodu s profesionálními fotbalisty z České republiky a tvorbě jejich ceny je vhodné blíže definovat specifika, která jsou pro toto téma charakteristická.

Přestupy profesionálních fotbalistů do zahraničí jsou v České republice ovlivněny nejen věkem, úspěšností a zkušeností hráčů, ale i danými předpisy zaštiťujících organizací, jako je Fotbalová asociace České republiky, Union of European Football Associations

a Fédération Internationale de Football Association, a celkovou úrovní českého fotbalu a postavením sportovních klubů v národních i mezinárodních soutěžích.

#### 4.8.1. PLATNOST SMLOUVY HRÁČE

Platnost hráčské smlouvy je hlavní otázkou při přestupu hráčů. Fotbalové hráče lze dělit na:

- hráče pod smlouvou,
- volné hráče bez platné hráčské smlouvy.

U hráčů vázaných hráčskou smlouvou je přestup podmíněn dohodou prodávajícího a kupujícího klubu. Pokud k této dohodě nedojde a kupující klub má přesto o hráče zájem, existují jisté možnosti jak hráče získat. V běžné praxi k tomu však dochází zcela výjimečně.

Klub, ve kterém hráč působí, má nárok na finanční částku za přestup hráče pouze tehdy, má-li hráč platnou hráčskou smlouvu. Po uplynutí platnosti hráčské smlouvy ztrácí klub všechny práva na daného sportovce.

Obecně lze říci, že na konci platnosti hráčské smlouvy je hodnota hráče pro jeho klub nulová. Čím víc se tedy blíží konec smlouvy hráče, tím se jeho hodnota pro klub snižuje.

Z tohoto důvodu je pro klub velmi výhodné, když hráč podepíše smlouvu na delší období a při jeho možném přestupu tak klub inkasuje peněžní částku za prodej daného hráče.

Skončí-li hráči platnost hráčské smlouvy, stává se z něj tzv. volný hráč a není již dále vázán klubem, ve kterém doposud působil. Volný hráč může uzavřít novou smlouvu v libovolném klubu, který o něj má zájem.

Může zde tak dojít k dohodě mezi hráčem, kterému bude končit platnost hráčské smlouvy a klubem který o něj má zájem o tom, že hráč dosavadní smlouvu neprodlouží. Klub tak ušetří za koupi tohoto hráče i přesto, že mu vyplatí přestupový bonus a může mu tak nabídnout výhodnější smlouvu.

Ve světovém fotbale je tento postup celkem běžný. Důkazem je například Robert Lewandowski, který v roce 2014 přestoupil z německé Borussia Dortmund do Bayernu

Mnichov jako volný hráč i přesto, že jeho aktuální tržní cena byla v té době 50 milionů euro<sup>76</sup>

V prostředí českého fotbalu k odchodům hráčů tzv. zadarmo z pravidla nedochází, tyto případy jsou spíše výjimkou. České kluby jsou finančně velmi závislé na příjmech z přestupu hráčů a nemohou si tak dovolit přicházet o kvalitní hráče bez peněžní kompenzace za jeho odchod. Fotbalové kluby v České republice se proto již cca dva roky před koncem smlouvy věnují dohodě s hráčem o dalším působení v klubu a přibližně rok před ukončením platnosti hráčské smlouvy dochází k jejímu prodloužení.

V případě, že hráč nemá zájem prodloužit hráčskou smlouvu, klub se snaží hráče co nejvýhodněji prodat.

Pokud má však klub o hráče zájem, snaží se ho k podpisu hráčské smlouvy přimět využitím různých nástrojů. Mezi ty patří např. nabídka benefitů, zvýšení platu a podobně. V České republice ale fotbalové kluby často využívají i ne úplně etických donucovacích prostředků. Mohou hráče přesunout do "B" týmu, změnit mu tréninkový plán, jehož požadavky jsou téměř nesplnitelné a za neplnění povinností hráče mu udělují různé pokuty. Kluby jsou tak schopné hráče téměř zničit, což je dáno především prostředím a mentalitou daného státu. Důvodem jsou i tlaky vyvíjené na management klubu, jehož cílem není nechávat odcházet kvalitní hráče do jiných klubů zadarmo.

#### 4.8.2. VĚK SPORTOVCE

Faktorem přestupu je i věk profesionálního fotbalisty, který rozděluje sportovce na dvě základní skupiny. Jedná se o sportovce:

- do 18 let,
- zletilí hráči.

U hráčů do 18 let je cena z hlediska sportovního manažera málo ovlivnitelná, jelikož nositeli práv daného sportovce jsou jeho rodiče. Přestupní částka tak vychází především

---

<sup>76</sup> TRANFERMARKT. [online] [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné na: < <http://www.transfermarkt.de/robert-lewandowski/profil/spieler/38253>>

z tabulkového ocenění hráče (u neprofesionálního sportovce) a záleží hlavně na domluvě rodičů a obou klubů.

Mláďí hráči obecně jsou pro kluby velkým otazníkem z pohledu toho, zda se předpokládá následný růst jejich ceny. Záleží tedy na rozhodnutí klubu, zda mladého hráče pustí do zahraničí či nikoliv. Velmi často zde tak dochází k dohodě mezi kluby, kdy prodávající klub hráče uvolní za nižší cenu, s ohledem na jeho nedostatečné zkušenosti, ale nárokuje si určitý procentuální podíl z jeho dalšího přestupu.

V realitě českého fotbalu je tento jev možný sledovat například u talentů z menších klubů, které koupí přední kluby soutěže, jakými je např. AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň. Pokud se zde hráči daří, má šanci dostat se do hledáčku zahraničních klubů. Klub jako Sparta se tak pro hráče stává jakýmsi přestupním klubem, který nabízí příležitost k odchodu do zahraničí.

Pro mladé hráče je odchod do zahraničí sice obrovská příležitost prosadit se, má však i jistá negativa, která mohou ovlivnit následný sportovní výkon hráče. Zejména změna prostředí, kultury a spoluhráčů, jiný jazyk i realita běžného života může způsobit, že hráč už nedokáže podávat tak dobrý sportovní výkon jako doposud. Dochází pak k tomu, že se hráč stává náhradníkem a většinu hrací doby sedí na lavičce, což nepříznivě působí na jeho psychiku. Hráčovu výkonnost může ovlivnit i změna typu hry, která je v různých zemích odlišná. Na mladého hráče jsou tak kladeny vysoké nároky na přizpůsobení se novým podmínkám.

Pro starší hráče, kteří měli již více příležitostí, se tak stále větším měřítkem jeho kvality stává jeho výkonnost. Ta je hodnocena jak s pohledu individuální sportovního výkonu hráče, tak i celkového kolektivního výkonu klubu. Plusem těchto hráčů jsou pak především zkušenosti získané v průběhu jejich hráčské kariéry.

#### **4.8.3. POPTÁVKA PO HRÁČÍCH FOTBALU**

Vzhledem k utváření ceny fotbalových hráčů především pomocí trhu, má poptávka výrazný vliv na fotbalový transferový trh.

Sportovní kluby, které mají zájem o určitého hráče, se při návrhu přestupní částky orientují i podle případného zájmu jiných klubů o daného hráče. Finanční návrhy klubů se tak vzájemně ovlivňují.

Lze proto tvrdit, že přestupní částka za fotbalistu je určena poptávkou po něm a každý další poptávající klub může tuto cenu navýšit.

To přináší výhodu na stranu prodávajícího klubu, který může upravit cenu požadovanou za hráče podle poptávky, i přesto že hráč má pro klub subjektivně nižší hodnotu. Má-li hráč pro klub subjektivně vyšší cenu, než jakou jsou za něj schopny zaplatit poptávající kluby, dojde většinou k rozhodnutí daného hráče neprodat, čímž klub maximalizuje svůj užitek.

Počet domácích poptávajících klubů je zpravidla vyšší než počet zahraničních klubů, které mají o hráče zájem. Pro fotbalistu je zde tedy otázka, zda zůstane v domácí soutěži nebo odejde do zahraničí a pokusí se prosadit ve větším klubu. Pro přestup do zahraničí pak hovoří jak platové ohodnocení nabízené sportovci, tak i částka, kterou by mohl domácí klub za hráče inkasovat. Tento příjem může tvořit velkou část jejich rozpočtu a hráči i kluby proto velmi těžko zahraničním nabídkám odolávají. Druhým hlediskem je zde samotný hráč, pro kterého je velmi lákavá možnost, že by hrál ve slavném zahraničním klubu a zlepšil si tím své finanční příjmy i hodnotu svého jména. Každý přestup však s sebou nese riziko, že se hráči nepodaří v novém klubu prosadit, což není příjemné ani pro samotného hráče, ani pro klub, který do hráče investoval.

#### **4.8.4. ÚROVEŇ SOUTĚŽE**

Úrovní soutěže se rozumí postavení ligy v hierarchickém uspořádání daného sportu, které je dáno především kvalitou a výkonností jednotlivých sportovních klubů.

Důležitost úrovně hrané soutěže můžeme vnímat z pohledu:

- hráčů,
- klubů.

Z pohledu fotbalového hráče je úroveň soutěže, ve které hraje, velmi důležitá především při rozhodování o jeho možném přestupu.

V České republice má profesionální fotbalista možnost dostat nabídku ze zahraničí zejména za předpokladu, že:

- hraje v národním týmu,
- je hráčem klubu, který hraje mezinárodní pohárové soutěže.

Účast v národním týmu je klíčová především u mladých hráčů, kteří doposud neměli tolik příležitostí předvést své schopnosti ve velkých klubech. Do 23 let tak mají fotbaloví hráči možnost účastnit se například mistrovských soutěží na evropské úrovni, kde nedochází k zániku jejich výkonu mezi zkušenějšími hráči, k čemuž může docházet v národní lize.

Mistrovství Evropy ve fotbale do 21 let v roce 2015 pořádá Česká republika a díky tomu se ho bude i účastnit. Je to tedy velká příležitost pro mladé české fotbalisty.

Tyto mistrovské soutěže jsou oblíbené i z pohledu sportovních klubů, které uvažují o nákupu hráčů, jelikož kluby zde mohou najít sportovní talenty, kteří mají velký potenciál a zároveň jejich cena není ještě tak vysoká. I přesto se přestupní částky mladých fotbalistů hrajících tyto soutěže pohybují okolo 1 až 2 milionů eur, což pro český klub může představovat výraznou část jeho příjmů.

U starších hráčů je pro přesup do zahraničního klubu téměř nutnost hrát v klubu, který se účastní pohárových soutěží. Důvodem je především to, že česká liga nemá dnes ve světovém fotbale takové jméno, jako měla například před 10 lety, a nepředstavuje tak pro zahraniční kluby požadovanou kvalitu.

V době, kdy Česká republika hrála finále Mistrovství Evropy ve fotbale, docházelo běžně k přestupu českých hráčů do zahraničních klubů, například do Německa. Příkladem je Tomáš Rosický, který v roce 2001 přestoupil z pražské Sparty do Borussia Dortmund za více než 500 milionů korun. V tu dobu měl český fotbal ve světovém fotbale svou váhu a i díky světově známým jménům českých hráčů se o ně zahraniční kluby začaly více zajímat. Česká republika byla ve světovém fotbale známá především jmény jako Tomáš Rosický, Marek Jankulovski, Pavel Nedvěd, Karel Poborský, Milan Baroš, Vladimír Šmicer, Jan Koller, Tomáš Ujfaluši a další.

Pokud to srovnáme s postavením českého fotbalu na světové scéně dnes, kdy Česká republika na posledním Mistrovství Evropy hrála baráž, je zřejmé, že v důsledku toho nemá český fotbal ve světě již takové jméno.

Svědčí o tom i fakt, že největším fotbalovým přestupem poslední doby byl odchod Václava Kadlece ze Sparty Praha do Frankfurtu za cca 80 milionů korun.

Dnes je cena 100 milionů korun za českého hráče absolutní strop.

Z pohledu fotbalového klubu je úroveň soutěže, kterou klub hraje, též důležitá. Klub uvažuje o prodeji svého hráče do zahraničí s ohledem na aktuální situaci, ve které se nachází v rámci ligy.

Pokud klub ví, že pravděpodobně sestoupí z ligy a zároveň má o jeho hráče zájem zahraniční klub, zvažuje možnost, zda hráče prodat za cenu, která je aktuálně jistě vyšší než po jeho sestupu, nebo si hráče nechat a doufat v brzký návrat do ligy. Hráč by do té doby získal více zkušeností a mohla by jeho cena naopak vzrůst. Klub v takové situaci řeší otázku budoucnosti.

Opačným příkladem je klub, který je finančně velmi stabilní, jako je dnes například pražská Sparta. Ta je na dobré finanční úrovni a není tedy závislá na příjmech z prodeje hráčů. Jejich cílem je vyhrávat národní ligu a své hráče si cení až na cca 100 milionů korun. Takovou částku za hráče AC Sparta Praha nyní nejsou zahraniční kluby ochotny zaplatit. Pro hráče to však nepředstavuje zásadní problém, jelikož v těchto klubech mají dobré podmínky.

S úrovní soutěže tedy souvisí i důležitost hráče pro fotbalový klub.

#### **4.8.5. DŮLEŽITOST HRÁČE V TÝMU**

Důležitost hráče pro daný sportovní klub je dalším faktorem ovlivňujícím rozhodnutí o jeho případném přestupu. Můžeme ji vnímat z pohledu:

- klubu, ve kterém hráč aktuálně působí,
- klubu, který sestavuje hráčský kádr a uvažuje o koupi hráčů.

V klubu, ve kterém má hráč uzavřenou platnou hráčskou smlouvu, je hlavním úkolem managementu, aby stanovil cíle a strategii dalšího jednání a to především s ohledem na aktuální situaci klubu a jeho další působení v soutěži.

Vedení klubu analyzuje, do jaké míry by byla ovlivněna jeho sportovní výkonnost případným odchodem daného hráče. Zásadní otázkou je i to, zda mají dostatek hráčů, kteří by hráčovo místo po jeho odchodu dokázali nahradit a jaký by to mělo celkový

dopad na tým. Vychází tedy ze složení hráčského kádru a to z počtu hráčů, se kterými disponuje, z jejich kvality atd.

Dle důležitosti jednotlivých hráčů se klub rozhoduje, zda, a případně kterým hráčům umožní přestup do zahraničního klubu.

Další možností je uvolnit hráče pouze na hostování do jiného klubu. Hráč, který má za sebou hostování v zahraničí má možnost nasbírat cenné zkušenosti a pokud dokáže předvést své kvality a osvědčí se, jeho cena výrazně vzroste. Pro klub je z finančního hlediska výhodné, že nemá další výdaje na plat hráče a zároveň může po ukončení hostování vydělat na jeho případném přestupu. Hostování je však výhodné i pro klub, ve kterém hráč hostuje a to zejména protože, že na něj často mohou uplatnit opční právo, k čemuž v praxi běžně odchází.

Příkladem zdařilého hostování je Roman Macek, který ve svých 16 letech odešel v roce 2013 na hostování z FC Zlín do mládežnického Juventus, který na něj následně uplatnil opční právo a hráč nyní hraje za Juventus Primavera. Macek se do Juventus dostal jen díky čtrnácti startům v juniorských reprezentačních výběrech a stáží, které absolvoval nejen v Juventus, ale i v Arsenalu a Manchesteru United.

Z pohledu klubu, který sestavuje tým hráčů, je tržní cena hráče ovlivněna i aktuální potřebou daného klubu. Dochází zde k tomu, že klub je ochoten zaplatit za hráče často i několikanásobně vyšší částku a nabídnout mu o mnoho vyšší plat, než by tomu bylo v případě, že by klub daného hráče akutně nepotřeboval. Příčinou takového chování je mnohdy časová tíseň při sestavování týmu.

#### **4.8.6. REGULACE TRANSFEROVÉHO SYSTÉMU FIFA**

Fotbalový transferový systém je regulován předpisy FIFA. Poslední úpravy proběhly po případu Bosman a přinesly i změny týkající se mladých hráčů. Nový transferový systém uvádí následující principy regulace.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> FIFA. *Regulations on the Status and Transfer of Players*. 2010.

## SMLUVNÍ STABILITY MEZI PROFESIONÁLY A KLUBY

Smluvní podmínky mezi profesionálním hráčem a klubem jsou upravovány danými předpisy. FIFA stanovuje délku profesionální hráčské smlouvy, která může být minimálně jeden rok a maximálně pět let. Pro hráče mladší 18 let je stanovena maximální délka hráčské smlouvy na tři roky.

Předpis udává i sankce za porušení hráčské smlouvy ze strany hráče z jiného než sportovního důvodu v podobě úhrady odškodného a čtyř měsíců zákazu nastupování v mistrovských utkáních.

Dále stanovuje informační povinnost, kdy klub, který má v úmyslu uzavřít smlouvu s profesionálním hráčem, musí o tomto písemně uvědomit stávající klub hráče, a to dříve, než s tímto hráčem zahájí vyjednávání. Profesionální hráč může uzavřít smlouvu s jiným klubem pouze tehdy, jestliže smlouva s jeho stávajícím klubem již vypršela nebo během následujících šesti měsíců vyprší.

## MEZINÁRODNÍ PŘESTUPY NEZLETILÝCH HRÁČŮ

Tato regulace se týká mladých fotbalových talentů. Spočívá v tom, že hráčům do 18 let nejsou povoleny mezinárodní přestupy. Existují pouze tři výjimky, kdy:

- rodiče hráče se přestěhují do země, kde se nový klub nachází a to však z důvodů, které nesouvisí s fotbalem,
- hráč ve věku 16 až 18 let přestoupí v rámci členských států Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru a klub zároveň splňuje určité podmínky. Ty se týkají poskytnutí řádného sportovního i školního či akademického vzdělání na odpovídající úrovni a zajištění péče o hráče nejlepším možným způsobem.

## NÁHRADY NÁKLADŮ NA TRÉNINK A MECHANISMUS SOLIDARITY

Tréninkové kompenzace jsou vypláceny klubům, které se podílely na zajištění fotbalové výchovy hráče a to při:

- podpisu první profesionální smlouvy hráče a
- při každém dalším přestupu tohoto profesionálního fotbalisty až do konce sezony, v níž dosáhne věku 23 let.

Předpis blíže upřesňuje další podmínky hrazení kompenzací. Ty se počítají od dvanácti let věku hráče po již zmiňovaných 23 let a jsou splatné vždy jen předchozímu klubu, ve kterém byl hráč registrován, kompenzace nenáleží dalším předchozím klubům.

S tím souvisí i mechanismus solidarity pro přestupy hráčů, který udává, že přestupuje-li profesionální hráč v době trvání platnosti jeho hráčské smlouvy, obdrží každý klub, který se podílel na jeho výchově, část kompenzace určené jeho předchozímu klubu. Dochází k dělení dané částky a kluby inkasují tzv. příspěvek solidarity. Tento mechanismus není omezen věkem hráče.

Přestupuje-li profesionální hráč během doby trvání smlouvy, je 5 % veškerých náhrad, s výjimkou náhrad nákladů za trénink hrazených jeho předchozímu klubu, odečteno od celkové částky těchto náhrad a rozděleno novým klubem coby příspěvek solidarity mezi kluby, které se během předchozích let podílely na tréninku a výchově hráče. Výše tohoto příspěvku solidarity odráží počet let (vypočítávaný poměrným dílem pro období kratší než jeden rok), kdy byl hráč registrován u příslušných klubů mezi sezónou, během níž dovršil 12 let, a sezónou, během níž dovršil 23 let a to pomocí určitého systému.

#### **4.9. LEDNÍ HOKEJ**

Prostředí ledního hokeje je výrazně ekonomicky slabší než to fotbalové, což je způsobeno mnoha faktory. S ohledem na velikost stadionu může hokejové utkání navštívit výrazně menší počet diváků, což ovlivňuje nejen výši příjmů z prodeje vstupného, ale i merchandising, pronájem reklamních ploch a další. U sponzoringu je návštěvnost hlavním argumentem management klubu pro přesvědčení možného obchodního partnera.

Transferový trh hráčů ledního hokeje má tedy podobné znaky, jako trh s fotbalovými profesionály, jsou jimi například důležitost hráče v daném sportovním týmu, výkonnostní kvality hráče a úroveň hrané soutěže, trh a především poptávka, ale i věk hráče, který je důležitým faktorem pro tvorbu ceny. Přesto mají i tyto společné znaky svá specifika.

Lední hokej v České republice je však ve světě stále ještě ojedinělý tabulkovým oceňováním přestupujících hráčů, kteří již nemají platnou profesionální hráčskou

smlouvu, což ovlivňuje celý systém transferu hráčů, délku platnosti hráčské smlouvy a další specifické principy v prostředí ledního hokeje.

#### 4.9.1. PLATNOST SMLOUVY HRÁČE

Platnost hráčské smlouvy profesionálních hráčů ledního hokeje není při otázce přestupu tak zásadní jako pro fotbalové prostředí, což bude dále vysvětleno. Přesto však tento parametr dělí profesionální hokejisty na:

- hráče s platnou hráčskou smlouvou,
- volné hráče bez profesionální smlouvy.

Postoupení práv na hráče ledního hokeje je realizováno smlouvou mezi smluvními stranami, jejíž rozsah ho kvalifikuje jako:

- přestup,
- hostování.

U hráčů vázaných hráčskou smlouvou je stejně jako ve fotbale přestup podmíněn dohodou prodávajícího a kupujícího klubu. V případě, že k dohodě nedojde, následuje dle Přestupního řádu<sup>78</sup> rozhodnutí Smírčí komise. Cena přestupu je v tomto případě dána především tržně a je ovlivněna určitými znaky daného hráče, jako jsou například jeho kvalita a výkonnost, marketingová hodnota a prestiž jména hráče i klubu, za který hraje.

Hostování se může uskutečnit také pouze po vzájemné dohodě obou sportovních klubů, jeho maximální doba trvání je však dána dobou platnosti profesionální hráčské smlouvy.

Hráč bez platné hráčské smlouvy může, dle vlastního rozhodnutí, odejít do jiného sportovního klubu, narozdíl od fotbalu však neodchází zadarmo, ale jeho nový klub

---

<sup>78</sup> ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE. *Přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy*. [online] [cit 2. 5. 2015]. Dostupné na: < <http://www.cslh.cz/text/121-stanovy-a-rady.html> >

za něj platí tzv. odstupné, které je dáno Přestupním řádem Českého svazu ledního hokeje.<sup>79</sup>

V prostředí ledního hokeje tedy neplatí, že by se s blížícím koncem platnosti hráčské smlouvy snižovala cena hráče vnímaná klubem a po skončení platnosti smlouvy měl hráč pro klub nulovou hodnotu.

Neplatí ani, že klub, ve kterém hráč působí, má nárok na finanční částku za přestup hráče pouze tehdy, má-li hráč platnou hráčskou smlouvu. Po uplynutí platnosti hráčské smlouvy však klub ztrácí všechny práva na daného sportovce.

V praxi proto běžně dochází k tomu, že hráči vyprší platnost hráčské smlouvy a odchází jako tzv. volný hráč do jiného klubu. Pokud klub nemá zájem o prodloužení smlouvy, odstupné za hráče při přestupu pro něj představuje určitou kompenzaci za náklady, které měl na jeho trénink a výchovu.

Reálně tedy k odchodu volných hráčů v ledním hokeji dochází výrazně častěji než ve fotbale a to především z toho důvodu, že výše přestupní částky za hráče s platnou profesionální hráčskou smlouvou je přibližně srovnatelná s odstupným při přestupu za volného hráče.

#### **4.9.2. Odstupné za hráče při přestupu**

Výše odstupného za hráče při přestupu a jeho další náležitosti je stanovena Přestupním řádem Českého svazu ledního hokeje<sup>80</sup>, konkrétně Zásadami pro stanovení výše odstupného.

Je zřejmé, že hodnota hráče ledního hokeje je závislá na věku daného hráče, jelikož jeho základní hodnota, která je východiskem při stanovení výši odstupného, je věkem přímo určena.

---

<sup>79</sup> ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE. *Přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy*. [online] [cit 2. 5. 2015]. Dostupné na: < <http://www.cslh.cz/text/121-stanovy-a-rady.html> >

<sup>80</sup> ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE. *Přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy*. [online] [cit 2. 5. 2015]. Dostupné na: < <http://www.cslh.cz/text/121-stanovy-a-rady.html> >

**Základní hodnota hráče**

do 20 let	802 000 Kč
21	861 000 Kč
22	937 650 Kč
23-27	1 016 400 Kč
28	937 650 Kč
29	861 000 Kč
30	842 700 Kč
31-33	721 350 Kč
34 a více	314 000 Kč

Základní hodnota je navyšována koeficienty, které jsou vyjadřovány v bodovém rozmezí 0 až 20 bodů. Základní hodnota hráče však může být koeficienty navýšena maximálně o 140%.

**Koeficienty pro navýšení základní hodnoty hráče:**

- a) počet odehraných sezón v lize,
- b) počet startů v lize,
- c) umístění v bodování hráčů mužstva v předchozí sezóně (góly, asistence, +/- body),
- d) umístění v bodování hráčů ligy v předchozí sezóně (góly, asistence, +/- body),
- e) počet reprezentačních startů za seniorskou reprezentaci celkem,
- f) draft, juniorská reprezentace – pouze u hráčů do 22 let, zahraniční angažmá v předchozí sezóně v nejvyšší soutěži účastníka Mistrovství světa skupiny A,
- g) zdravotní stav (chronická a dlouhodobá zranění).

Koeficienty se nevztahují na hráče starší 34 let.

Stanovení hodnoty koeficientů je uvedeno v příloze č. 2.

Výsledná výše odstupného, která vychází z tabulkové hodnoty hráče, je u hráčů ledního hokeje starších 16 let dána úrovní soutěže, ve které hráč hraje.

**Odstupné za přestup hráče:**

- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| a) Extraligy         | 100% tabulkové hodnoty         |
| b) I. ligy           | 75% tabulkové hodnoty          |
| c) II. ligy          | 50% základní tabulkové hodnoty |
| d) Krajských soutěží | 20% základní tabulkové hodnoty |
| e) Okresních soutěží | 5% základní tabulkové hodnoty  |

Reprezentantům, kteří se účastnili posledního mistrovství světa a odehráli 5 a více utkání (brankáři 3 a více) se celková hodnota odstupného navyšuje o 10%.

Klub má pomocí stanoveného odstupného zaručen jistý příjem, který mu nahradí náklady vynaložené na hráče.

### 4.9.3. NÁKLADY

Náklady na trénink a výchovu hráče jsou v ledním hokeji již už dětí výrazně vyšší než u většiny jiných sportů.

Nákladnost ledního hokeje je jedním z faktorů ovlivňující výši přestupní částky hokejisty. I přesto, že výchova a trénink hráče ledního hokeje je dražší, než u hráče fotbalu, nelze tvrdit, že přestupní částky hokejistů jsou vyšší než u fotbalistů. Není tomu tak především z toho důvodu, že fotbalové prostředí je ekonomicky výrazně silnější, než to hokejové.

Stále však platí, že náklady na trénink a výchovu hráče ledního hokeje se odráží ve výši jeho přestupní částky či výši odstupného při přestupu hráče.

Roční náklady na trénink a výchovu mladých hráčů se pohybují kolem 100 000 korun, což vede k tomu, že hráč ledního hokeje hrající od přípravky může mít ve věku 16 let hodnotu cca 1 milion korun. Chce-li přestoupit do jiného hokejového klubu, požaduje za něj jeho domácí klub odstupné, které kluby často nejsou ochotny zaplatit a jedinou možností je pak podílení se rodičů na uhrazení dané částky. Takové situace vedou k mediálním kauzám o sportovních klubech obchodujících s dětmi a mládeží v ledním hokeji. Argumenty proti klubu, který hráče vychoval, se zakládají především na odkazování na zahraniční kluby a příklady ze zahraničí. Prostor ledního hokeje v České republice je však v systému výchovy mládeže velmi odlišný, a proto zcela nesrovnatelný jak s hokejovými kluby v rámci Evropy, tak i ve světovém pojetí ledního hokeje.

Hokejové kluby v České republice vychovávají vlastní mládež, což je finančně zatěžuje. Takový model není běžný u zahraničních klubů, ty fungují na principu akademií, které se věnují tréninku a výchově mladých hráčů ledního hokeje a vytváří tak dostatečně širokou a kvalitní hráčskou základnu. Tyto organizace jsou financovány rodiči mladých hráčů.

#### 4.9.4. ÚROVEŇ SOUTĚŽE

Stejně jako ve fotbale, je hodnota hokejového hráče dána i úrovní soutěže. Ta je rozhodující u:

- hráče a týmu, ve kterém působí,
- klubu, který má o hráče zájem.

Úroveň soutěže, kterou hráč hraje je dána především jeho kvalitou a výkonnostními charakteristikami. Je rozhodujícím faktorem pro poptávku po daném hráči.

Cena hráče, tedy jeho přestupní částka, je však do značné míry ovlivněna i bohatstvím poptávajícího klubu a kvalitou zahraniční ligy, ve které by hráč hrál v případě jeho přestupu.

Praxe je dnes v České republice taková, že do americké NHL (National Hockey League) přestupují v drtivé většině hokejoví hráči českého národního týmu. Hráči působící v Tipsport Extralize odchází do zahraničních klubů hrajících často nižší soutěž. Lákají je především finanční podmínky přestupu. Přestože v zahraničí hrají nižší soutěž, mají zde výrazně lepší platové ohodnocení.

To svědčí o tom, že ani nejvyšší česká hokejová liga nemá ve světě hokeje dostatečnou váhu. I přesto, jak malý stát je Česká republika v porovnání se světem, je však schopna produkovat velmi kvalitní hráče, kteří působí v předních světových hokejových klubech.

O kvalitě českých hokejistů vypovídá i fakt, že na šesti posledních zimních olympijských hrách se Česká republika dostala vždy minimálně do čtvrtfinále a ze dvou z nich si přivezla i olympijské medaile.

I na mistrovstvích světa se český výběr pravidelně dostává do čtvrtfinále, v posledních letech i do semifinále.

Mezi světově známé české hokejisty patří například Jaromír Jágr, František Kaberle, Petr Čajánek, Tomáš Plekanec, Martin Ručinský, Dominik Hašek, Marek Židlický, Martin Erat a další.

#### 4.9.5. REGLEMENT KHL

Pro transferový trh hráčů ledního hokeje v rámci Evropy je významná především ruská KHL (Kontinentální hokejová liga).

Přestupy či vstup klubů do KHL se řídí Reglementem KHL<sup>81</sup>, což je předpis upravující pravidla této ligy.

Reglement uvádí pět typových forem hráčských smluv platných pro KHL, těmi jsou:

- jednocestný kontrakt,
- dvoucestný kontrakt,
- smlouva MHL,
- smlouva juniora,
- zkušební kontrakt.

Jednocestný kontrakt je v KHL nejčastější forma hráčské smlouvy. Je určena pro hráče ve věku 22 let a starší a upravuje primárně výši platu hráče, která je mu garantována bez ohledu na klub hráče v rámci KHL. Hráč s touto smlouvou může být přesunut na hráčskou farmu.

Dvoucestný kontrakt je povinný pro hráče ve věku 17 až 21 let působící v klubu KHL, na farmě či juniorské lize (tzv. Mládežnické hokejové lize). Pokud s ním souhlasí, mohou ho podepsat i hráči starší 22 let.

Smlouva MHL upravuje působení hráčů v juniorské lize. Hráči nemohou působit v jiných ligách KHL jako u dvojcestného kontraktu. Podepsat ji mohou hráči od 17 do 21 let.

Mladší hráči ve věku 10 až 16 let mají možnost podepsat tzv. smlouvu juniora, ta však není podmínkou pro působení v žákovských výběrech klubů KHL. Její podpis je pro hráče, resp. jeho zákonného zástupce, dobrovolný.

Zkušební kontrakt představuje pro kluby možnost, jak si otestovat hráče během letní přípravy, nejedná se o řádnou hráčskou smlouvu. Tento kontrakt je určen hráčům, kteří

---

<sup>81</sup> REGLEMENT KHL. [online] [cit.21.5.2015]. Dostupné na: < <http://en.khl.ru/official/22007/>>

nemají uzavřenou hráčskou smlouvu s jiným klubem KHL, přičemž účast na letním přípravném kempu je platnou smlouvu s klubem KHL podmíněna.

Pomocí těchto úrovní hráčských smluv upravuje reglement KHL platové podmínky hráčů v lize a stanovuje minimální sezónní plat hráčů.

Minimální sezónní plat je pro hráče ve věku 17 až 21 let:

- v KHL minimálně 750 000 rublů (cca 330 000Kč),
- v MHL minimálně 150 000 rublů (cca 66 000Kč).

Minimální sezónní plat pro hráče ve věku 22 let a více:

- v KHL minimálně 3 000 000 rublů (cca 1 330 000Kč),
- v VHL (Vyšší Hokejová Liga) minimálně 450 000 rublů (cca 200 000Kč).

Pro každou sezónu stanovuje KHL platové stropy.

Reglement KHL stanovuje také požadavky týkající se národnosti hráčů soupisky. Ruským klubům povoluje maximální počet 5 hráčů bez ruské příslušnosti. Pro všechny kluby platí, že soupisku klubu KHL má maximálně 25 hráčů, na jednotlivá utkání pak max. 22, kde jsou 2 hráči brankáři, 18 hráčů v poli a dvě místa jsou vyčleněna pro hráče ve věku 17 až 21 let.

Reglement KHL zajišťuje hokejistům přestupujícím do ruské ligy určitou jistotu pravidel a podmínek přestupu.

#### **4.9.6. DOHODA NHL S IIHF**

International Ice Hockey Federation (IIHF) je mezinárodní hokejová federace zastupující 74 národních hokejových asociací ledního hokeje.

National Hockey League (NHL) je nejprestižnější hokejovou ligou světa. Jedná se v podstatě o obchodní organizaci hokejových týmů z USA a Kanady. Znamená to tedy, že není podřízena žádné sportovní organizaci a nerespektuje tak ani dohody a smlouvy federací, zastřešujících lední hokej v ostatních státech světa.

Podstata NHL a její struktura je příčinou absence dopingových kontrol, čímž je soutěž značně ovlivněna.

Z důvodu nerespektování evropských smluv ze strany NHL, došlo ke smlouvě, mezi IIHF a NHL, zabývající se přestupy hokejových hráčů z členských zemí IIHF do NHL. IIHF zde představuje zástupce všech svých členských států, které oslovila pro podpis této smlouvy.

Smlouva upravuje podmínky hráčských přestupů a stanovuje přestupní částku, za kterou může hráč v případě zájmu do NHL přestoupit. Klub musí za danou částku hráče do NHL uvolnit i v tom případě, že subjektivní cena, kterou po něj hráč představuje, je vyšší.

Výše přestupní částky za hráče ledního hokeje z členských zemí IIHF do NHL byla stanovena na **240 000 USD**, což je v přepočtu asi 5 750 000 korun.

Tato částka hrála roli v rozhodování států, zda se k ní svým podpisem připojí či nikoliv. Pro Českou republiku je smlouva z důvodu slabé koruny velmi výhodná, což je důvodem jejího připojení.

Rusko se však rozhodlo danou smlouvu nepodepsat, důvodem je především finanční výhoda ruské KHL, která nechce pouštět své hráče do NHL za předem stanovenou cenu. Proto chtějí-li hráči ruské ligy odejít do NHL, bez ohledu na platnost hráčské smlouvy, mohou jít v podstatě zadarmo. V praxi k takovým odchodům však téměř nedochází, jelikož platové podmínky v KHL jsou pro hráče velmi výhodné a ze strany ruských klubů dochází k tzv. přeplácení nabídek z NHL.

Rozhodne-li se hráč z Ruska přesto odejít do NHL, ruský klub za něj od NHL nedostane žádnou finanční kompenzaci. Stejně tak však hráč z NHL může do KHL odejít bez ohledu na platnost profesionální hráčské smlouvy.

Rozhodnutí Ruska, nepodepsat dohodu mezi NHL a IIHF, je pro transferový trh s profesionálními hráči ledního hokeje velmi zásadní a je důvodem mnoha kauz v prostředí ledního hokeje. Na druhou stranu však, díky existenci konkurence mezi KHL a NHL, dochází ke konkurenčnímu boji ne v rámci soutěže, ale v získávání kvalitních hráčů do vlastní ligy. Zvyšuje se tak atraktivnost nejen NHL a KHL, ale i celého sportu, což je velmi pozitivní jak pro lední hokej, tak pro hráče, kteří díky tomu v obou ligách dostávají dobré platové ohodnocení.

#### 4.10. MODEL OCEŇOVÁNÍ HRÁČŮ

Inspirací pro tuto práci byla i doktorská disertační práce Ing. Mgr. Sylvie Eysseltové s názvem Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale, jejímž cílem bylo vytvoření modelu oceňování hráčů.

Navržený model by měl sloužit ke zjištění hodnoty profesionálního hráče, ta by měla být východiskem pro účastníky hráčského přestupu.

Navržený model bere v úvahu kvalitativní i kvantitativní znaky, které mohou výši hodnoty daného hráče ovlivnit, a určuje základní cenu hráče, která odráží výkonnost hráče a náklady vynaložené na jeho výchovu.

Autorka v práci uvedla:

- obecný model oceňování hráčů (viz [2]),
- rozšířený obecný model, který zohledňuje ekonomiku kupujícího klubu (viz [3]).

“Obecný model slouží k určení minimální ceny, za kterou by měl hráč přestoupit tak, aby klub získal zpět náklady, které na výchovu hráče vynaložil i dodatečnou hodnotu, kterou mu hráč během jeho působení v klubu přináší.”<sup>82</sup>

Přestupná částka nasimulovaná daným modelem by měla být vnímána jako minimum, které klub při odchodu hráče obdrží. Tato částka zohledňuje náklady na trénink a výchovu hráče, výkonnost hráče, marketingovou hodnotu vnímanou klubem, postavení klubu v rámci ligy a další.

Z toho vyplývá, že výsledná částka nasimulovaná tímto modelem je dána nominální hodnotou hráče a subjektivním hodnotou, kterou daný hráč pro jeho domácí klub představuje.

Základní obecný model oceňování hráčů má následující podobu:

$$TRA = (0,75PER + 0,15POP + 0,10EKO) \cdot BAS + \varepsilon \quad [2]$$

$$PER = (0,25PTS + 0,22AGE + 0,20INT + 0,14HEA + 0,10TEA + 0,04BEH + 0,03LIG + 0,02CON)$$

$$POP = 0,35RNG + 0,30VST + 0,20HIS + 0,15AGL$$

<sup>82</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

$$EKO = 0,4MR_v + 0,35MR_m + 0,25AR_r$$

*TRA* - transferová částka,

*PER* - výkonnostní data hráče,

*EKO* - ekonomický status klubu,

*POP* - popularita a zázemí klubu.

*AGE* - věk,

*LIG* - počet odehraných ligových sezón,

*PTS* - počet bodů na zápas,

*INT* - počet mezinárodních utkání,

*HEA* - počet dní zranění za poslední sezónu,

*TEA* - role hráče v týmu,

*BEH* - osobnostní rysy a fyzické předpoklady,

*CON* - délka smlouvy,

*BAS* - základní cena hráče,

*MR<sub>v</sub>* - mezní příjem ze vstupného,

*AR<sub>r</sub>* - příjem z reklamy na hráče,

*MR<sub>m</sub>* - mezní příjem z merchandisingu,

*VST* - návštěvnost,

*RNG* - umístění v posledních 10 sezónách,

*HIS* - historie,

*AGL* - aglomerace,

$\varepsilon$  - vektor  $n$  hodnot náhodné složky – nedílnou součástí lineárního modelu – modelem nevysvětlovaná zbytková část.

Rozšířený obecný model zohledňující ekonomiku kupujícího klubu má následující podobu:

$$TRA = (0,70PER + 0,15BIO + 0,10POP + 0,05EKO) \cdot BAS + \varepsilon \quad [3]$$

$$PER = (0,60INT + 0,35PTS + 0,05LIG)$$

$$BIO = (0,50AGE + 0,20HEA + 0,15TEA + 0,10BEH + 0,05CON)$$

$$POP = 0,35RNG + 0,30VST + 0,20HIS + 0,15AGL$$

$$EKO = 0,35EKO_{sell} + 0,70EKO_{buy}$$

$$EKO = 0,4MR_v + 0,35MR_m + 0,25AR_r$$

*TRA* - transferová částka,

*PER* - výkonnostní data hráče,

*BIO* - atributy vztahující se k osobnosti hráče,

*POP* - popularita a zázemí klubu,

*EKO* - ekonomický status klubu,

*EKO<sub>sell</sub>* - ekonomický status prodávajícího klubu,

*EKO<sub>buy</sub>* - ekonomický status kupujícího klubu,

*AGE* - věk,

*LIG* - počet odehraných ligových sezón,

*PTS* - počet bodů na zápas,

*INT* - počet mezinárodních utkání,

*HEA* - počet dní zranění za poslední sezónu,

*TEA* - role hráče v týmu,

*BEH* - osobnostní rysy a fyzické předpoklady,

*CON* - délka smlouvy,

*BAS* - základní cena hráče,

*MR<sub>v</sub>* - mezní příjem ze vstupného,

*AR<sub>r</sub>* - příjem z reklamy na hráče,

*MR<sub>m</sub>* - mezní příjem z merchandisingu,

*VST* - návštěvnost,

*RNG* - umístění v posledních 10 sezónách,

*HIS* - historie,

*AGL* - aglomerace,

$\varepsilon$  - vektor  $n$  hodnot náhodné složky – nedílnou součástí lineárního modelu – modelem nevysvětlovaná zbytková část.

Z rozšířeného obecného modelu jsou pak odvozeny:

- specifický model pro fotbal,
- specifický model pro lední hokej (dostupné v příloze č. 3 a 4).

“Specifické modely odhadují cenu hráče na základě historické zkušenosti a výše přestupních částek v evropském prostředí. Výsledkem tohoto modelu je modelová částka, která ukazuje, za jakou cenu by měl přestoupit hráč z jednoho klubu do druhého v porovnání se stejně kvalitním hráčem v Evropě.”<sup>83</sup>

Přestupní částka, která je nasimulována specifickým modelem, vychází především z výkonnostních charakteristik hráče a odpovídá tedy nominální hodnotě hráče, což potvrzuje hypotézu týkající se závislosti nominální hodnoty hráče na jeho výkonnosti.

Porovnání přestupních částek nasimulovaných obecným a specifickým modelem oceňování hráčů udává rozmezí, ve kterém by se měla přestupní částka pohybovat, aby klubu byla kompenzována částka, kterou do hráče investoval.

Autorka práce uvedla i ověření specifických modelů v praxi jak pro fotbal (příloha č. 5), tak i pro lední hokej (příloha č. 6). Věnuje se také porovnání obecného a specifického modelu oceňování hráčů ve fotbale a ledním hokeji a dochází k závěru, že oba modely jsou schopny nasimulovat nominální hodnotu hráče.

#### **4.10.1. KOMENTÁŘ K MODELU OCEŇOVÁNÍ HRÁČŮ**

Navržené modely znázorňují dle terminologie diplomové práce nominální hodnotu hráče, tedy takovou hodnotu, která je dána jeho výkonností a osobnostními charakteristikami. Obecný model pak uvažuje i vliv tržních podmínek a tzv. klubových atributů, které promítají do ceny hráče i jeho přínos klubu, čím se hodnota blíží reálné přestupní částce hráče. Neznamena to však, že hodnota hráče simulovaná modely oceňování hráčů odpovídá skutečné přestupní částce hráče.

---

<sup>83</sup> EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.

Přesto, že modely oceňování hráčů jsou funkční a bez pochyby i velmi kvalitní, nejsou v praxi u hráčských přestupů běžně využívány. Důvodem je především fakt, že hodnota hráče se ve většině případů neshoduje s jeho tržní cenou, tedy i s přestupní částkou.

Důkazem je ověření specifických modelů v praxi v příloze č. 5 a 6, kde je zřejmé, že skutečná přestupní částka a hodnota nasimulovaná specifickým modelem je často několikanásobně odlišná.

Pro lepší vysvětlení problematiky oceňování hráčů pomocí modelu byly vedeny řízené rozhovory týkající se tohoto tématu.

K modelu oceňování hráčů v prostředí fotbalu se vyjádřil Marcel Gecov následně.

**Jak hodnotíš navrhovaný model oceňování hráčů a jaký je tvůj názor na jeho funkčnost?**

Spíše než funkčnost bych řekl pravdivost. Vzhledem k tomu, jaká vstupní data jsou při genezi ceny hráče pomocí modelu použita, je zřejmé, že výsledná částka odpovídá hodnotě hráče. Mám však pocit, že se to trochu podobá například oceňování auta, pomocí součtu hodnot jednotlivých součástí, což podle mého názoru nevypovídá nic o jeho reálné hodnotě celku, natož pak ceně, za kterou je obchodovatelné.

Stejně tak u sportovců lze určit jeho jakousi relativní hodnotu, která je dána jeho charakteristikami. To však neznamená, že sportovní klub jeho hodnotu vnímá stejně. Do přestupní částky jsou tak promítnuty nejen charakteristiky hráče, ale i určité faktory týkající se prodávajícího a kupujícího klubu. Troufám si tedy tvrdit, že přestupní částka je jistě dána cenou sportovce, ale i nabídkou a poptávkou, která zohledňuje oba kluby a způsobuje výslednou odlišnost hodnoty hráče od reálné přestupní částky.

Z mých zkušeností v oblasti podnikání mohu říci, že trh s produkty je natolik ovlivněn nabídkou a poptávkou, že se často vytrácí závislost tržní ceny na hodnotě produktu. V oblasti sportu je to umocněno atraktivitou sportovního prostředí a komercializací sportu.

**Jaký je tedy tvůj názor na oceňování hráčů pomocí navrhovaného či jiného modelu?**

Nemyslím si, že by některý z manažerů v oblasti sportu oceňoval hráče pomocí modelu, jelikož v praxi platí většinou to, že při přestupu chce domácí klub za prodej hráče získat co nejvíc peněz, kupující klub by rád zaplatil co nejméně, sportovní manažer a agent

chtějí provizi z přestupu a hráč má zájem o co nejlepší podmínky nové smlouvy. To vede k tomu, že přestupní částka je vytvářena oběma kluby a jejich subjektivně vnímanou hodnotou daného hráče.

To je však dle mého názoru základem pro business v prostředí sportu.

Hráčské přestupy ve světovém fotbale jsou samozřejmě ovlivněny i bohatstvím majitelů klubů, kteří tak často uměle navyšují cenu sportovců.

### **Jak vnímáš využitelnost modelu oceňování hráčů v budoucnosti?**

Mám pocit, že nikdo z aktérů hráčských přestupů nemá zájem na tom, aby byly přestupy řízeny dalšími pravidly.

Myslím si, že přestupy hráčů by se i nadále měly řídit trhem, stejně tak, jako je tomu u trhu produktů a služeb.

### **Děkuji za rozhovor.**

Na otázky týkající se modelu oceňování hráčů v ledním hokeji odpovídal Martin Ručinský.

### **Jak hodnotíš navrhovaný model oceňování hráčů a jaký je tvůj názor na jeho funkčnost?**

Podle mě tento model skutečně vypovídá o hodnotě hráče a zohledňuje všechny faktory ovlivňující jeho cenu.

Dle mého názoru lze tedy model považovat za plně funkční.

### **Pokud navrhovaný model vypovídá o hodnotě hráče, čím je dána často i velmi výrazná rozdílnost mezi jeho cenou a reálnou přestupní částkou?**

Trh s hráči funguje úplně stejně, jako všechny ostatní trhy. Tržní mechanismus způsobuje to, že produkty nejsou obchodovány za jejich skutečnou hodnotu. Cena produktu je na trhu dána nabídkou a poptávkou, které jsou ovlivněny subjektivním vnímáním daného produktu.

Stejně jako drtivá většina všech produktů na trhu není prodána za jejich skutečnou hodnotu, platí to samé i u sportovců a jejich přestupů.

### **Jaký je tedy názor na oceňování hráčů pomocí navrhovaného či jiného modelu?**

Model může v prostředí sportu sloužit jako orientační a informativní nástroj ke stanovení hodnoty hráče. Jeho skutečná přestupní částka je však natolik závislá na domluvě prodávajícího a kupujícího klubu a jejich prioritách a vnímání daného hráče, že nelze tvrdit, že by odpovídala jeho skutečné hodnotě.

Využívání modelů pro oceňování hráčů je dle mého názoru v prostředí sportu nereálné.

#### **Jak vnímáš využitelnost modelu oceňování hráčů v budoucnosti?**

Věřím, že v budoucnu budou modely pro oceňování hráčů dále vylepšovány a jejich výsledkem bude částka, která se bude více přibližovat reálné přestupní částce sportovce. Nemyslím si však, že by v budoucnu byli hráči oceňováni pomocí modelů a přestupovali za takto stanovenou částku. Myslím, že to není ani v zájmu sportovních klubů a nijak by jim tento model neprospěl, stejně jako celému sportovnímu prostředí.

Model pro oceňování hráčů je tedy vhodný pro stanovení hodnoty hráče, což je z ekonomického hlediska jistě velmi zajímavá informace a vnáší do světa sportovního světla, jeho uplatnění v rámci přestupů by však byl spíše krok zpět a bránil by vývoji sportovního prostředí.

#### **Děkuji za rozhovor.**

Z těchto rozhovorů jsou zřejmé důvody problematického využívání modelů při oceňování hráčů.

### **4.11. ROZHOVORY**

Východiskem pro tvorbu diplomové práce byly rozhovory vedené s experty v oblasti profesionálního sportu. Důvodem je především fakt, že tématu přestupů profesionálních sportovců a tvorbě přestupní částky se autoři dostupné literatury příliš nevěnují. Informace získané z rozhovorů tedy dotváří ucelený náhled na transferový trh profesionálních sportovců a doplňují jeho teoretické základy o principy jeho reálného fungování.

Odpovědi jednotlivých respondentů se mnohdy velmi shodovaly, což značí i jejich správnosti. Z toho důvodu práce uvádí dva stěžejní rozhovory obsahující většinu získaných informací.

Na otázky týkající se obchodování se sportovci obecně a následně v prostředí fotbalu odpovídal Petr Hurych, který působí jako šéf scout ve společnosti SportInvest International.

Rozhovor měl následující podobu.

### **Jakými faktory je dána cena sportovců obecně?**

Rozhodující pro přestupy sportovců a tvorbu jejich přestupní částky je zejména druh sportu, který sportovec provozuje. Cena sportovce je pak dána trhem a charakteristikami sportovce a sportovního klubu.

O ceně sportovce lze hovořit především u hráčů fotbalu a ledního hokeje, což je dáno rozšířeností těchto sportů.

### **Jak jsou hodnoceni hráči fotbalu v České republice?**

Pokud se jedná o hráče do 18 let, jejich peněžní hodnota je dána určitými předpisy. I přesto záleží vždy na tom, jak se dohodne prodávající a kupující klub. Pro sportovního manažera je zde hlavním cílem zprostředkovat přestup hráče za spokojenosti obou klubů. Kupující klub má zájem zaplatit co nejnižší možnou částku a prodávající klub chce inkasovat co nejvíce peněz za prodej, moderátorem je sportovní manažer, který se snaží dosáhnout dohody obou klubů. U mladých hráčů se často stává, že přestupují za nižší částky a cena jejich potenciálu je ošetřena ve smlouvě v podobě dodatečných příjmů z prodeje hráče.

Cena mladého hráče se tedy odvíjí od předpisů Fotbalové asociace České republiky.

Cena top hráčů je ovlivněna i počtem poptávajících klubů a cena hráče může být uměle navýšena.

### **Jak se liší hodnocení fotbalistů starších 18 let?**

Obecně řečeno lze říci, že pokud má hráč platnou hráčskou smlouvu, záleží na dohodě klubů.

Rozhodující je především částka, kterou požaduje prodávající klub. V současnosti se cena za hráče působícího v reprezentačním týmu pohybuje okolo 3 až 4 milionů euro. Cena se odvíjí od toho, že jde hlavně o hráče fotbalové Plzně a Sparty, jejichž cílem je vyhrávat tituly a hrát fotbalové poháry a ligy mistrů, nejsou tedy nuceni hráče prodávat. Jejich cena je proto na poměry českého fotbalu velmi vysoká a pro hráče

je tak těžké odejít do zahraničních klubů. Mají zde však dobré podmínky a málokterá nabídka zahraničního klubu je proto uspokojí. To je důvodem, proč v dnešní době moc takových přestupů neproběhlo.

Reprezentační tým mladých hráčů dnes naopak představuje velkou šanci přestupu do zahraničních klubů. Letošní EURO 21 pořádá Česká republika, čímž si zajistila svou účast a mladí hráči tak mají příležitost dokázat svou kvalitu v mezinárodní soutěži. Přestupní částka by se v tomto případě mohla pohybovat okolo 1 až 2 milionů euro, což pro zahraniční kluby představuje velmi přijatelnou cenu.

### **Doted' jsme hovořili o hráčích s platnou hráčskou smlouvou, jak jsou tedy hodnoceni hráči bez profesionální smlouvy?**

V českém fotbalovém prostředí si žádný klub nemůže dovolit nechat hráče dojít až do konce platnosti hráčské smlouvy. Už rok, někdy i dva roky, před koncem hráčské smlouvy se řeší její prodloužení, aby si klub hráče pojistil, případně ho mohl prodat.

Bez platné profesionální hráčské smlouvy odchází hráč fotbalu zadarmo.

Přestup po ukončení platnosti hráčské smlouvy je výhodný především pro hráče a jeho nový klub. Dochází zde k domluvám, že pokud klub získá hráče zadarmo, je ochoten nabídnout mu vyšší plat. K takovým případům dochází v České republice zcela výjimečně a to většinou u méně kvalitních hráčů.

### **Jaké jsou rozhodující faktory pro klub při oceňování hráče?**

Pro sportovní klub je důležité, v jaké aktuální situaci se nachází. Což představuje úroveň soutěže, kterou hrají a její předpokládaný vývoj pro další sezonu, který by měl vliv na budoucí cenu hráče.

Vliv na cenu hráče má i kvalita a jméno klubu, ve kterém hráč hraje. Hraje-li hráč v FC Viktoria Plzeň či AC Sparta Praha, má automaticky vyšší cenu, než kdyby hrál v jiném klubu.

Pro přestupy do zahraničí je rozhodující především fakt, zda hráč hraje v národním týmu. Hlavně v mládežnické reprezentaci má hráč mnohem vyšší cenu než jeho vrstevníci. Pokud si klub může říct za mladého reprezentanta 1 až 2 miliony eur, je to velmi vysoká cena na to, že hráč ještě dostatečně nedokázal svou kvalitu. U těchto hráčů totiž dochází ke značné selekci a pokud hovoříme o 20 mládežnických reprezentantech, lze říci, že pouze 10 z nich bude v budoucnu hrát první ligu

a to pravděpodobně bude jejich kariérní strop. První liga v českém fotbalu však pro většinu hráčů není příliš uspokojující a nedokáže jim zajistit slibnou budoucnost, není příliš přitažlivá ani pro sportovní manažery a celkově ani v tématu obchodu s hráči nehraje významnou roli. Důvodem, proč se hráči snaží přestoupit do zahraničních sportovních klubů, je často lepší finanční ohodnocení a to i přesto, že mnohdy hrají v zahraničí nižší soutěž. Do zahraničí se však dostanou za rok v průměru dva mládežnickí reprezentanti, což svědčí o tom, že budoucnost u mládeže je velmi nejistá.

### **Jak je požadovaná přestupní částka za hráče ovlivněna i tím, jaký klub o něj má zájem?**

Určitě ano, ale spíše pro kluby na předních příčkách tabulky. Příkladem je Roman Macek, který do Juventusu odešel ze Zlína. V 16 letech hrál v reprezentačním týmu a odešel na stáže do zahraničních klubů, čím by jeho cena měla výrazně vzrůst. Pro Juventus však Zlín nepředstavuje záruku kvality, jako například kluby z Francie a Anglie. Pro Zlín tedy prodej Romana Macka znamená spíše reklamu pro region a sport a pro samotného hráče je to obrovská šance, což přispívá tomu, že Zlín Macka pustil i přesto, že za něj nedostal částku, kterou by očekával. I přesto je to částka vyšší, než cena kteréhokoliv hráče A týmu. Cena se pohybovala okolo 100 až 200 000 euro. Pro samotného hráče je přestup do Juventusu příležitost, ve které nemá co ztratit.

### **Existují ještě další faktory které ovlivňují cenu hráče?**

Klub při prodeji hráče zvažuje především to, jak moc je pro něj daný hráč důležitý a zda je zastupitelný. Proto důležití hráči mají pro tým subjektivně vyšší cenu. Klub si tedy hráče raději nechá a pokud by ho prodával, jeho přestupní částka bude vyšší.

Rozhodující jsou při prodeji i náklady, které měl klub na daného hráče. U odchovanců je cena většinou nižší, než u hráčů, které klub koupil.

Obecně lze tvrdit, že je podstatné odkud a kam hráč přestupuje, kolik je mu let, kdy mu vyprší platnost hráčské smlouvy, jak je hráč důležitý pro mužstvo, zda může cena hráče v budoucnu růst.

U mladých hráčů se velké kluby často rozhodnou pro hostování, což je pro hráče šance rozehrát se v menším klubu, kde mají prostor, zároveň si je klub může podržet i přesto, že momentálně má lepší hráče.

**Lze říci, že hostování ovlivní následnou cenu hráče?**

Ano, hostování pro kluby představuje jistou hráčskou zkušenost a především jde o to, že hráč už se někde osvědčil, zatímco v domácím klubu by seděl na lavičce a neměl by prostor ukázat své kvality.

**Jsou při oceňování hráčů v něčem specifické přestupy do zahraničních klubů?**

Pro přestup do zahraničního klubu je rozhodující, zda se hráč osvědčil v pohárových zápasech, jelikož česká liga nemá v Evropě dostatečnou váhu. Úspěšnost hráče v lize není pro zahraniční klub měřítkem kvality.

Další možnost přestoupit do zahraničního klubu představuje pro hráče účast v reprezentačním týmu.

**Jak dochází ke vzniku rekordních přestupových částek za hráče? Například více než 500 milionů korun za Milana Baroše?**

Milan Baroš přestoupil v době, kdy byla Česká republika druhá v žebříčku FIFA, hrála finále mistrovství Evropy v roce 1996, byla favoritem na mistrovství Evropy v roce 2004.

Rozhodující byla tedy úroveň českého fotbalu, která je dnes velmi nízká. Dříve odcházeli hráči běžně do zahraničí, i do Německa, což je dnes takřka zázrak, když se hráč dostane do německého klubu. Tím byly ovlivněny i ceny hráčů.

V dnešní době je úroveň českého fotbalu tak nízká, že přestup Václava Kadlece za 80 milionů korun lze brát za top přestup za posledních několik let.

Úroveň fotbalu daného státu je tedy pro přestup do zahraničního klubu zásadní. Dnes se dostávají do popředí především přestupy hráčů z Chorvatska a Srbska.

Cena českého fotbalisty tedy výrazně klesla a dnes se nedostane přes 100 milionů korun.

**Vrátíme-li se k délce kontraktu, jaká je závislost ceny hráče na délce platnosti jeho hráčské smlouvy?**

Obecně řečeno je hráč s blížícím se koncem platnosti hráčské smlouvy levnější, jelikož na konci kontraktu má hráč pro klub nulovou hodnotu.

Má-li klub hráče, kterému se blíží konec smlouvy a má o něj zájem, dostává se do nevýhodné pozice. Proto kluby řeší prodloužení hráčské smlouvy často i dva roky před jejím ukončením.

**Jak často v praxi dochází k situaci, že se hráč domluví s klubem, do kterého chce přestoupit, že neprodlouží svou dosavadní smlouvu a odejde v podstatě zadarmo?**

V zahraničí k těmto případům dochází často. U nás je to naopak velmi ojedinělé. Prostředí českého fotbalu je v tomto velmi neetické a fotbalové kluby dokáží hráče, který odmítá prodloužit svou hráčskou smlouvu, doslova zničit.

V zahraničí lze vidět i případy, kdy hráč odejde po uplynutí platnosti hráčské smlouvy zadarmo i přesto, že jeho aktuální tržní cena je až 50 milionů eur. Příkladem je Lewandowski a jeho přestup z Borussia Dortmund do Bayernu Mnichov.

**Čím je tento rozdíl ovlivněn?**

Důvodem je prostředí dané země. České kluby jsou výrazně závislé na finančních příjmech z přestupu hráčů a chybí zde i jisté morální zásady.

Finanční nezávislost a síla ekonomiky daného státu je v tomto případě výhodou pro klub.

**Jaký má vliv reklamní plnění hráče na jeho přestupní částku?**

Smlouva na prodej reklamy ovlivňuje především známost daného sportovce a hodnotu jeho jména, což má následně vliv i na jeho marketingovou hodnotu, která je v přestupní částce zohledněna.

Čeští hráči však mají pro klub nulovou zahraniční hodnotu.

**Děkuji za rozhovor.**

Na otázky týkající se obchodování se sportovci v prostředí ledního odpovídal Ing. Robert Kysela, generální manažer hokejového klubu HC VERVA Litvínov.

Rozhovor měl následující podobu.

**Jak jsou hodnoceni hráči ledního hokeje v České republice?**

Obecně lze říci, že přestupy hráčů se dělí na dvě kategorie. Přestupy hráčů s platnou hráčskou smlouvou a přestupy tzv. volných hráčů bez profesionální hráčské smlouvy.

Hráč jakéhokoliv sportu, který nemá platnou profesionální hráčskou smlouvu, může odejít do jiného klubu zadarmo. Jedinou výjimkou je lední hokej v České republice, kde existují tzv. tabulkové hodnoty. Klub, ze kterého hráč odchází, může za tohoto hráče požadovat tabulkovou hodnotu i v případě, že hráči vypršela platnost profesionální hráčské smlouvy.

Klasické oceňování hráčů lze vidět tedy pouze u hráče s platnou hráčskou smlouvou. Cena za přestup daného sportovce tak představuje částku za vykoupení z dosavadní hráčské smlouvy.

Přestupní částka je pak určena pouze trhem, tedy nabídkou a poptávkou. Nabídku a poptávku pak s prostřední českého ledního hokeje ovlivňuje několik faktorů.

### **Jaký je rozdíl ve výši tabulkové hodnoty odstupného, za přestupu volného hráče, a přestupní částky, za hráče s platnou hráčskou smlouvou?**

Můžeme říct, že tabulková hodnota představuje přibližnou maximální částku, kterou jsou kluby za hráče ledního hokeje ochotny zaplatit. Přestupní částky se tedy velmi podobají tabulkovým hodnotám hráčů. Což je důvodem toho, že v hokeji lze vidět více přestupů volných hráčů, než například ve fotbale, jelikož pro klub není rozdíl, zda inkasuje za prodej hráče s platnou hráčskou smlouvou či dostane odstupné za odchod volného hráče.

Odstupné za hráče v České republice je dáno především rozdílným financováním výchovy mládeže ledního hokeje u nás a v Evropě. Náklady na výchovu mladého hráče jsou v České republice cca 100 000 korun za rok. Tabulková hodnota hráče ve věku 18 let je přibližně 1 milion korun, což odpovídá nákladům za jeho výchovu.

Z toho vyplývá, že cena hráče je ovlivněna náklady klubu na výchovu a trénink daného hráče.

### **Jsou při oceňování hráčů v něčem specifické přestupy do zahraničních klubů?**

Existují dohody, které upravují přestupy hráčů do NHL a KHL. Důvodem je především podstata těchto organizací. KHL i NHL jsou obchodní organizace sdružující majitele klubů. NHL tedy nerespektuje žádné evropské obchodní smlouvy, což bylo důvodem pro vznik dohody NHL s IIHF o přestupech hráčů z Evropy, kteří do NHL odchází za předem stanovenou částku 240 000 dolarů, bez ohledu na platnost profesionální hráčské smlouvy v dosavadním klubu.

**Existují nějaké další dohody ovlivňující přestupní částku hráče?**

Je mnoho možností, jak se může prodávající a kupující klub dohodnout a tvoří se tak přestupní podmínky, do kterých lze zařadit například dodatečné příjmy z přestupu hráče apod. To vše záleží pouze na schopnosti sportovních manažerů a dohodě obou klubů.

Hráč může mít i smlouvu, která obsahuje předem stanovenou cenu, za kterou je klub ochotný hráče uvolnit do jiného klubu či například do KHL. Přestupní částka je během platnosti hráčské smlouvy tedy jasně daná.

**Jaké jsou faktory ovlivňující nabídku a poptávku po hráčích ledního hokeje?**

Základním kritériem je především výkonnost hráče. Ta zahrnuje hráčské statistiky daného hráče, účast v národním mužstvu, a další.

Pro poptávku po hráčích ledního hokeje je rozhodující také aktuální stav, ve kterém se poptávající klub nachází. Pokud se v bohatém klubu v průběhu sezony zraní hráč, za kterého klub momentálně nemá náhradu, nejčastěji brankář, klub je často ochoten za nového hráče zaplatit mnohonásobně vyšší částku, než jakou by za něj nabídl po skončení sezony nebo v případě, že by hráče nutně nepotřeboval. Důležitost hráče pro tým hraje tedy významnou roli na straně poptávky, ovlivňuje však i nabídku.

**Jaké další faktory lze v ledním hokeji sledovat?**

Důležitá je samozřejmě i osobní charakteristika hráče, jeho historie, jméno a další.

U top hráčů lze hovořit i o marketingové hodnotě daného hráče. Tento jev lze však uvažovat především v NHL, kde je merchandising hokejových klubů na mnohem vyšší úrovni, než kdekoliv jinde ve světě. Dá se říci, že se přibližuje marketingu fotbalového prostředí. Prodej merchandisingových předmětů je však v hokeji značně limitován velikostí hokejové haly a tedy možným počtem diváků hokejového utkání.

Merchandising je ovlivněn kupní silou, která by měla být rozhodujícím ukazatelem pro sportovní klub. Manažeři sportovního klubu, by měli stanovit ceny vstupenek a reklamních předmětů s ohledem na kupní sílu v daném místě. Díky prodeji reklamních předmětů a permanentek pak mohou oslovit sponzory s předem známými fakty o počtu prodaných vstupenek a reklamních předmětů, což je argument hovořící ve prospěch daného klubu.

Kluby jsou tedy ve svém vedení a rozhodování nuceny uvažovat i zájmy a požadavky partnerů. To většinou neplatí pro zahraniční kluby, nebo alespoň ne v takové míře.

Hokejové kluby v České republice čerpají finance z veřejných rozpočtů a je téměř zázrak, že náš národní tým je schopný konkurovat například Kanadě. Naše konkurenceschopnost není ovlivněna ani faktem, že Kanada má mnohonásobně větší hráčskou základnu než česká republika.

### **Jsou nějaké rozdíly mezi českými hokejovými kluby a kluby v zahraničí?**

Základním rozdílem je to, že české hokejové kluby mají svou mládež, jejich výchova je z velké části financována z veřejného rozpočtu. U zahraničních klubů není běžné, že by měly své mládežnické týmy. Mladí hráči jsou vychováváni v samostatných institucích financovaných rodiči těchto hráčů a do klubů se dostávají prostřednictvím draftů.

Financování mládeže je pro české kluby finanční zátěží.

### **Pokud je tvorba ceny sportovců tvořena tržně, jsou mezinárodní přestupy ovlivněny ekonomickou situací ve světě?**

U mezinárodních přestupů nelze sledovat jejich závislost na stavu ekonomiky ve světě. Dochází pouze k přelivům přestupů mezi jednotlivými zeměmi podle aktuální situace v daném státě. Globálně přestupy do zahraničních klubů ovlivněny nejsou a to především z toho důvodu, že tyto přestupy se vyskytují u větších a bohatších klubů, přičemž majitelé těchto klubů často nejsou výrazně závislí na aktuálním stavu ekonomiky.

Ekonomická situace má vliv spíše na státní rozpočet dané země a ovlivňuje tak především menší kluby, které jsou finančně závislé na veřejném rozpočtu.

Tento jev lze sledovat i v ledním hokeji, ale především ve fotbale.

### **Jak hodnotíte přestupy českých hráčů ledního hokeje do zahraničí?**

Finančně zajímavé přestupy pro české hokejové kluby jsou v první řadě do NHL a KHL. V Evropě patří mezi nejlépe placené přestupy odchody hráčů do Švédska.

### **Znamená to tedy, že cena za přestup hokejového hráče je dána i postavením a jménem klubu, do kterého hráč přestupuje?**

Ano, pro majitele klubu je při stanovení minimální částky, za kterou je ochoten hráče uvolnit, rozhodující i to, které kluby mají o daného hráče zájem. Stejně tak má vliv na cenu hráče i to, z jakého klubu přestupuje.

**Děkuji za rozhovor.**

## 5. DISKUSE

Tato část práce se věnuje vyhodnocení hlavního a dílčích cílů této práce, diskusi o jejich naplnění a zhodnocení stanovených hypotéz.

Dílčí cíle stanovené v úvodu práce byly splněny a vedly k naplnění hlavního cíle diplomové práce.

V kapitole 3.1 byl definován sport obecně a popsány různé náhledy na něj, což je výchozím bodem pro danou práci.

Kapitola 3.2 je věnována sportovcům, definuje pojem profesionální sportovec a popisuje jeho funkci v oblasti marketingu, kde sportovec představuje produkt profesionálního sportu.

V kapitole 3.3 byl představen pracovní trh hráčů a popsány jeho bližší atributy jako je hráčská smlouva. Kapitola se věnuje i nabídce a poptávce v oblasti sportu a dále mezinárodnímu obchodu se sportovci.

Kapitola 3.4 obsahuje obecné principy oceňování hráčů a teorii hráčských platů v profesionálním sportu.

V kapitole 3.5 jsou blíže vysvětleny hráčské přestupy, které jsou výsledkem předchozího jednání a vychází z daného postupu.

V kapitole 4 je zpracována metodologie diplomové práce.

Kapitola 5 se věnuje jednotlivým aspektům ovlivňujícím výši přestupní částky profesionálního sportovce, které byly zjištěny na základně řízených rozhovorů s experty v oblasti profesionálního sportu. Zaměřuje se na české sportovce a vychází tak tedy z množiny všech sportů v České republice. Zpracovává vliv trhu, hospodářské situace, postavení a jména klubu a výkonnostních charakteristik hráče na transferový trh hráčů. Stanovuje i význam platnosti hráčské smlouvy a marketingové hodnoty hráče při rozhodování klubů o přestupu hráče.

Kapitola 5.8 mapuje transferový trh hráčů ve fotbale a zpracovává jeho bližší specifika, která vedou k jeho výsledné podobě. Uvádí i regulace transferového trhu hráčů ze strany FIFA.

Kapitola 5.9 se věnuje specifickým znakům transferového trhu hráčů ledního hokeje a uvádí jeho odlišnost oproti jiným sportům, zejména fotbalu. Zaměřuje se více

i na dvě významné ligy ledního hokeje, kterými jsou NHL a KHL, uvádí i dohody a smlouvy týkající se přestupů hráčů do a mezi oběma soutěžemi.

Kapitola 5.10 uvádí model oceňování hráčů, kterým se tato diplomová práce inspirovala. Obsahuje jeho specifické podoby pro fotbal a lední hokej a ověření jejich funkčnosti. Potvrzuje funkčnost daných modelů oceňování hráčů a diskutuje o jejich využitelnost v praxi. Zdůvodňuje rozdílnost částky generované modelem oceňování hráčů a skutečné přestupní částky, která je dána především tím, že model vypovídá spíše o nominální hodnotě hráče, zatímco v přestupní částce jsou do značné míry zahrnuty preference prodávajících i kupujících sportovního klubu.

Diplomová práce představuje přehled mezinárodního obchodu v prostředí sportu, věnuje se specifikům transferového trhu hráčů fotbalu a ledního hokeje a uvádí faktory určující cenu sportovce a jeho přestupní částku.

V práci se díky naplnění dílčích cílů podařilo analyzovat důležité momenty mezinárodního obchodu u profesionálních sportovců a vymezit faktory ovlivňující cenu hráče a výši jeho přestupní částky, čímž byl splněn hlavní cíl práce.

Hypotézy diplomové práce byly potvrzeny a patřičně zdůvodněny. O jejich správnosti svědčí i odpovědi dotazovaných expertů v oblasti sportu, které jsou v uvedených rozhovorech.

Práce upravuje terminologii týkající se daného tématu, rozlišuje tedy pojmy cena hráče, což je reálná tržní cena sportovce na trhu, a hodnota hráče, kterou lze nasimulovat dostupným modelem a vychází především z charakteristik daného hráče. Představuje také ucelený přehled o hráčských přestupech a tvorbě přestupní částky hráčů, což je spolu s úpravou terminologie jejím přínosem, který může sloužit zájemcům o tuto problematiku.

## 6. ZÁVĚR

Mezinárodní transferový trh hráčů a výše přestupní částky jsou v praxi výsledkem střetu nabídky a poptávky. Přestupy hráčů do zahraničních klubů nejsou ošetřeny obecnými pravidly, které se týkají výše přestupní částky, jejich systém je tedy v jednotlivých sportech odlišný. Diplomová práce se zaměřuje na prostředí fotbalu a ledního hokeje, důvodem je fakt, že jde o dva nejoblíbenější sporty v České republice. Z důvodu odlišnosti obou sportů popisuje jejich transferový hráčský trh a uvádí předpisy, kterým podléhají. Práce uvádí i faktory ovlivňující výši přestupní částky sportovce a blíže vysvětluje jejich význam na výslednou cenu hráče.

Diplomová práce se v rámci obchodu se sportovci zaměřuje na hráče z České republiky přestupující do zahraničních sportovních klubů. Prvním faktorem ovlivňujícím přestupy těchto hráčů je druh sportu, kterému se daný hráč věnuje, v práci je tento vliv zdůvodněn. Další dva faktory jsou ekonomické a jsou jimi trh a hospodářská situace. Princip trhu ve svém klasickém pojetí, tedy střet nabídky s poptávkou, je aplikovatelný i v prostředí sportu. Hospodářskou situací je chápán stav ekonomiky ve světě, ale i v jednotlivých zemích, ve kterých se dané kluby účastníci se přestupu hráče nachází. Diplomová práce také uvádí faktor postavení a jména klubu v rámci soutěže a vliv finanční síly klubu na přestupy hráčů. Další faktory se týkají samotného hráče, jsou jimi charakteristika a výkonnost hráče a jeho marketingová hodnota. Výkonnost hráče je základním východiskem pro stanovení jeho nominální hodnoty a spolu s jeho marketingovou hodnotou utváří hodnotu daného hráče vnímanou klubem. Dále je zpracována problematika délky platnosti smlouvy a její následky na přestupy hráčů především v prostředí fotbalu.

Bližší specifika transferových trhů ledního hokeje a fotbalu jsou důvodem dalších faktorů ovlivňujících přestupy hráčů v daných sportech. Diplomová práce tato specifika vymezuje a uvádí jejich shodné a odlišné znaky pro oba sporty. Pozornost je věnována i předpisům zastřešujících organizací fotbalu a ledního hokeje věnujícím se hráčským přestupům.

Diplomová práce dále obsahuje model oceňování hráčů, jeho specifické podoby pro fotbal a lední hokej a ověření jeho funkčnosti. V kapitole 5.10 je diskutována jeho využitelnost v praxi a zdůvodněna rozdílnost výše skutečné přestupní částky

a hodnoty hráče simulované modelem. K funkčnosti a využitelnosti daných modelů se v rozhovorech vyjadřují i samotní profesionální hráči.

Profesionální sport je pro širokou veřejnost velmi populární a přestupy hráčů jsou proto často diskutovaným tématem. Informace týkající se přestupů hráčů a výše přestupní částky jsou především v ledním hokeji velmi těžko zjistitelné. Ve fotbalovém prostředí jsou přestupní částky již zveřejňovány. Z toho důvodu je složité systém přestupů hráčů a tvorbu jejich ceny hlavně v hokeji blíže popsat.

Přestupní trh sportovců není omezen jasnými pravidly pro tvorbu přestupní částky. Ve fotbale jsou využívány určité modely, které slouží k výpočtu tržní ceny hráčů, ty jsou zveřejňovány webovými servery. Pro lední hokej takové modely chybí, je zde však stanoveno alespoň odstupné za hráče přestupujícího v rámci české ligy a daná je i cena za hráče při přestupu do NHL.

V diplomové práci došlo k naplnění dílčích cílů, což vedlo ke splnění hlavního cíle práce.

Práce potvrzuje hypotézy stanovené na jejím úvodu.

Přínosem diplomové práce je ucelený přehled o hráčských přestupech a tvorbě přestupní částky hráčů a úprava terminologie týkající se daného tématu.

## 7. SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
- BEECH, J., CHADWICK, S. *The business of sport management*. 2004.
- ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2007.
- ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE. *Přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy*. [online] [cit 2. 5. 2015]. Dostupné na: < <http://www.cslh.cz/text/121-stanovy-a-rady.html>>
- DOBSON, S., GERRARD, B., *The determination of player fees in English professional soccer*. Journal of Sport Management. 1999.
- DOVALIL, J. a kol. *Malá encyklopedie sportovního tréninku*. Praha: Olympia. 1982.
- DOVALIL, J. a kol. *Výkon a trénink ve sportu*. Praha: Olympia. 2002.
- DOWNWARD, P. DAWSON, A. *The economics of professional team sports*. London: Routledge. 2000.
- ENDORSEMENT CONTRACT [online] [cit. 12. 2. 2015] Dostupné na: < <http://www.bcathletevoice.ca/Groups/Athlete%20Resources/Understanding%20Athlete%20Endorsement%20Contracts.pdf>>
- EVROPSKÁ CHARTA SPORTU. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>
- EYSSELTOVÁ, S. *Financování hokejového klubu – oceňování a přestupy hráčů*. Diplomová práce. Praha: VŠE. 2007.
- EYSSELTOVÁ, S. *Model oceňování hráčů v ledním hokeji a fotbale*. Disertační práce. Praha: VŠE. 2014.
- FIFA. *Financial Report 2012*. [online] [cit.4.4.2015]. Dostupné na: <[http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/03/94/62/fr12\\_en.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/03/94/62/fr12_en.pdf)>
- FIFA: Předpisy pro statut a přestupy hráčů. Dostupné na: < <http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=146664&tmplid=1417>>.

- FIFA. *Regulations on the Status and Transfer of Players*. 2010.
- FILINGER, J. *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE. 2008.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000.
- GERRARD, B., *Player transfers in professional soccer*. Journal of Sport Management, 1999.
- GERRARD, B., *The economics of association football*. Volume II. Cheltenham: Elgar, 2006.
- HENDL, J., BLAHUŠ, P. *Metodologie výzkumné práce, Jak na to?*. [online], [cit.9.3.2015]. Dostupné na:  
<<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>>
- HODAŇ, B. *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: UP. 1992.
- HORÁKOVÁ, I. *Kvalita. Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992.
- CHOUTKA, M. *Teorie a didaktika sportu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1987.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 1998.
- KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. *Cena: Ekonomie I. Teorie, grafy a příklady*. Liberec: Technická univerzita, 2005. KRÁLÍK, M. *Právo ve sportu*. Praha: C.H.Beck. 2001.
- MASON, DS., SLACK, T. „Industry factors and the changing dynamic of the player-agent relationship in professional ice hockey“, Sport Management Review, vol. 4, pp. 165-191, Google Scholar. 2001
- MORAVEC, R. *Teória a didaktika výkonnostného športu*. Bratislava 2007.
- NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.
- OPTŮV INDEX [online] [citováno 2. 5. 2015]. Dostupné na  
<<http://www.optasports.com/media/149730/final-opta-trends.pdf>>

- OSOBNOSTI.CZ. *Michael Owen* . [online] [cit. 12. 2. 2015]. Dostupné na: <<http://zivotopis.osobnosti.cz/michael-owen.php>>PONOMAREV, N. I. *Fenomén hry a sport*. Teorie praxe tělesné výchovy. 1975.
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu jevů pedagogických*. Praha: Karolinum, 2011.
- REGLEMENT KHL. [online] [cit.21.5.2015]. Dostupné na: <<http://en.khl.ru/official/22007/>>
- SCULLY, G. *The Market Structure of Sport*. Chicago: University Press, 1995.
- SHROPSHIRE, K. L. & DAVIS, T. *The Business of Sports Agents*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Pennsylvania. 2003.
- SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. Havlíček Brain Team, 2007.
- SMĚRNICE PRO ČINNOST AGENTŮ HRÁČŮ FOTBALU [online][cit. 25. 1. 2015]. Dostupné na: <<http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=130022&tmplid=1409>>
- SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, Praha, 2001.
- SPORT AGENT DESCRIPTION [online][cit. 25. 1. 2015] Dostupné na: <[http://www.ehow.com/about\\_5447666\\_sports-agent-description.html](http://www.ehow.com/about_5447666_sports-agent-description.html)>.
- SPORTINVEST, *Služby* [online][cit. 20. 2. 2015] Dostupné na: <<http://www.sportinvest.cz/sluzby-cz>>
- SZYMANSKI, S., KUYPERS, T., *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Penguin Books. 1999.
- TRANSFERMARKT. [online] [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné na: <<http://www.transfermarkt.de/robert-lewandowski/profil/spieler/38253>>
- VALA, V. *K právnímu postavení sportovních oddílů a profesionálních sportovců*. Časopis pro právní vědu a praxi, 1996.

VALENČÍK, R. *Lidský kapitál a kapitálový trh*, Praha, 2001. Vydavatel Ivo Ulrych.

WILSON, N., *The Sports Business*. Mandarin Paperbacks, London. 1988.

ZÁKON O PODPOŘE SPORTU – č. 115/2001 Sb. [online] [cit. 7. 2. 2015].

Dostupné na: < <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>>.

## **8. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Přehled občanských sdružení v oblasti sportu

Příloha č. 2: Stanovení hodnoty koeficientů

Příloha č. 3: Specifický model oceňování hráčů pro fotbal

Příloha č. 4: Specifický model oceňování hráčů pro lední hokej

Příloha č. 5: Ověření specifického modelu pro fotbal

Příloha č. 6: Ověření specifického modelu pro lední hokej

## 9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Přehled občanských sdružení v oblasti sportu

		2013	<b>Přehled občanských sdružení v oblasti sportu</b>	
		Označení:	(která komunikují s MŠMT)	
		TOP-80		
		OH sporty		
		Nový		
		vyřazeno		
Zastřeš.		Sport	Zkratka organizace	Název žadatele
1	AČR	A	AČR	Autoklub České republiky
2	AČR-A		AČR	Autoklub ČR - Federace automobilového sportu
3	AČR-M		AČR	Autoklub ČR - Federace motocyklového sportu
4	ČASPV		ČSAe	Český svaz aerobiku, fitness a tance FISAF.cz
5	SSSČR		AeK ČR	Aeroklub České republiky
6	SSSČR		ČAATS	Česká asociace akadem. technických sportů
7	ČUS		ČSAR	Český svaz akrobatického rock and rollu
8	ČUS		ČAAF	Česká asociace amerického fotbalu
9	ČASPV		ČAPR	Česká asociace přetlačení rukou
10	ČUS		ČAS	Český atletický svaz
11	AČR-A		AČR	Svaz závodů automobilů do vrchu AČR
12	AČR-A		AČR	Svaz závodů automob. na okruzích AČR
13	AČR-A		AČR	Svaz autokrossu AČR
14			AŠSK ČR	Asociace školních sport. klubů ČR
15			ATJSK	Asociace TJ a SK
16	ČUS	B	ČBS	Český badmintonový svaz
17	ČUS		ČBA	Česká baseballová asociace
18	ČUS		ČBF	Česká basketbalová federace
19	SSSČR		ČSB	Český svaz biatlonu
20	ČMF		ČMF	Česká motocyklová federace
21	ČUS		ČMBS	Českomoravský billiardový svaz
22	ČUS		ČSBS	Český svaz bobistů a skeletonistů
23	ČUS		ČBA	Česká boxerská asociace
24	SSSČR		SBTS	Svaz branně technických sportů
25	ČUS		ČBS	Český bridžový svaz
26	ČUBU		ČSB	Český svaz Budokai
27	ČUS	C	ČSC	Český svaz curlingu
28	ČUS		ČSC	Český svaz cyklistiky
29	ČUS	Č	ČAUS	Česká asociace univerzitního sportu
30	ČASPV		ČASPV	Česká asociace Sport pro všechny
31	ČMF		ČMF	Česká motocyklová federace
32	ČOS		ČOS	Česká obec sokolská
33	ČOV		ČOV	Český olympijský výbor
34	ČSMS		ČSMS	Český svaz motocyklového sportu
35	ČSRS		ČSRS	Český svaz rekreačního sportu
36	ČUS		ČUS	Česká unie sportu
37	ČUBU		ČUBU	Česká unie bojových umění
38	AČR-M	E		Svaz endura AČR
39	ČUS		ČAES	Česká asociace extrémních sportů
40	ČUS	F	ČFA	Česká florbalová unie, o.s.
41	ČUS		FAČR	Fotbalová asociace České republiky
42	ČUBU		ČSFC	Český svaz Full-contactu
43	ČUS	G	ČAGo	Česká asociace Go
44	ČUS		ČGF	Česká golfová federace
45	ČUBU		ČSKGR	Český svaz karate Goju-ryu
46	ČUS		ČGF	Česká gymnastická federace

47	ČUS	<b>H</b>	Házená	ČSH	Český svaz házené
48	AČR-A		Historické rally		Svaz Historické rally AČR
49	ČUS		Hokejbal	ČMSH	Českomoravský svaz hokejbalu
50	ČUS		Horolezectví	ČHS	Český horolezecký svaz
51	ČUS	<b>J</b>	Jachting	ČSJ	Český svaz jachtingu
52	ČUS		Jezdectví	ČJF	Česká jezdecká federace, o.s.
53	ČUS		Jóga	ČSJo	Český svaz jógy
54	ČUS		Judo	ČSJu	Český svaz juda
55	ČUS	<b>K</b>	Kanoistika	ČSK	Český svaz kanoistů
56	ČUBU		Karate	ČSKe	Český svaz karate
57	ČUBU		Karate JKA	JKA	Český svaz karate JKA
58	AČR-A		Karting		Svaz kartingu AČR
59	ČUS		Kolečkové bruslení	ČUKB	Česká unie kolečkových bruslí
60	ČUS		Koloběh	ČSK	Český svaz koloběhu
61	ČUS		Korfbal	ČKS	Český korfbalový svaz
62	ČUS		Krasobruslení	ČKS	Český krasobruslařský svaz
63	ČUS		Kuřistika	SKF ČR	Svaz kulturistiky a fitness České republiky
64	ČUS		Kuželky a bowling	ČKBF	Česká kuželkářská a bowlingová federace
65	SSSČR		Kynologický sport	ČKS	Český kynologický svaz
66	SSSČR		Kynologický sport	MSKS	Moravskoslezský kynologický svaz
67		<b>L</b>	LAA	LAA	Letecká amatérská asociace ČR
68	ČUS		Lakros	ČSL	Český svaz lakrosu
69	ČUS		Lední hokej	ČSLH	Český svaz ledního hokeje
70	ČUS		Lukostřelba	ČLS	Český lukostřelecký svaz
71	ČUS		Lyžování	SL ČR	Svaz lyžařů České republiky, o.s.
72		<b>M</b>	Malý fotbal	AMF	Asociace malého fotbalu ČR
73	ČUS		Metaná	ČSM	Český svaz metané
74	ČUS		Minigolf	ČMS	Český minigolfový svaz
75	SSSČR		Modelářství	AM ČR	Svaz modelářů České republiky
76	ČUS		Moderní gymnastika	ČSMG	Český svaz moderní gymnastiky
77	ČUS		Moderní pětiboj	ČSMP	Český svaz moderního pětiboje, o.s.
78	AČR		Motokros		Svaz motokrosu AČR
79	ÚAMK		Motokros amatérů	ČAM	Český amatérský motosport
80	ČUS		Muay - thai	ČMTA	Česká Muay-Thai asociace (Thajský box)
81	ČUS	<b>N</b>	Národní házená	SNH	Svaz národní házené
82	ČUS		Nohejbal	ČSN	Český nohejbalový svaz
83	ČUS	<b>O</b>	Orientační sporty	ČSOS	Český svaz orientačních sportů
84			Orel	OREL	OREL, o.s.
85	ČUS	<b>P</b>	Petanque	ČAP	Česká asociace petanque
86	ČUS		Plavecké sporty	ČSPS	Český svaz plaveckých sportů
87	AČR		Plochá dráha	AČR	Svaz ploché dráhy AČR
88	SSSČR		Potapěčství	SČP	Svaz českých potapěčů
89	SSSČR		Potapěčství	SPMS	Svaz potapěčů Moravy a Slezska
90	ČUS		Pozemní hokej	ČSPH	Český svaz pozemního hokeje
91			Prakt. COMBAT střelba	ČAPCS	Česká asociace praktické COMBAT střelby
92	ČUS		Psí spřežení	SSPS	Svaz sportů psích spřežení České republiky
93	SSSČR	<b>R</b>	Radioklub	ČRK	Český radioklub
94	ČUS		Rádiový orient. běh	AROB	Asociace rádiového orientačního běhu ČR
95	SSSČR		Rafting	SVČR	Svaz vodáků České republiky - Rafting
96	ČUS		Rekreační sport	ČSRS	Český svaz rekreačního sportu
97	AČR		Rally		Svaz Rally AČR

98	AČR	Rallycross		Svaz Rallycross AČR
99	ČUS	Rugby	ČRU	Česká rugbyová unie
100	ČUS	Rychlobruslení	ČSR	Český svaz rychlobruslení
101		<b>S</b> Sálový fotbal	SSF ČR	Svaz sálového fotbalu ČR - Futsal
102	ČUS	Saně	ČMSA	Českomoravská sáňkařská asociace, o.s.
103	AČR	Silniční motocykly	AČR	Svaz silničních motocyklů AČR
104	ČUS	Silový trojboj	ČSST	Český svaz silového trojboje
105	ČUS	Skiboby	ČSS	Český svaz skibobistů
106	ČUS	Softball	ČSA	Česká softballová asociace
107	ČUS	Sportovní rybaření	ČRS	Český rybářský svaz
108	ČUS	Squashe	ČASQ	Česká asociace squashe
109	SSSČR	SSSČR	SSSČR	Sdružení sportovních svazů ČR
110	ČUS	Stolní hokej	UHS	Unie hráčů stolního hokeje ČR (šprtec)
111	ČUS	Stolní tenis	ČAST	Česká asociace stolního tenisu
112	ČUS	Střelba kuše	ČSK	Český svaz kuší
113		Střelectví	ČSS	Český střelecký svaz
114	ČUS	<b>S</b> Šachy	ŠSČR	Šachový svaz České republiky
115	ČUS	Šerm	ČŠS	Český šermířský asvaz
116	ČUS	Šípky	ČŠO	Česká šipková organizace
117	ČUS	Šípky	UŠO	Unie šipkových organizací České republiky
118	ČUS	<b>T</b> Taekwondo ITF	ČSTD ITF	Český svaz taekwondo ITF
119	ČUS	Taekwondo WTF	ČSTD WTF	Český svaz taekwondo WTF
120		Taneční sport	ČSTS	Český svaz tanečního sportu
121	ČUS	Tenis	ČTS	Český tenisový svaz
122	ČUBU	Tradiční karate	ČATK	Česká asociace Tradičního karate
123	AČR	Trial	AČR	Svaz trialu AČR
124	ČUS	Triatlon	ČTTA	Česká triatlonová asociace
125		Turistika	KČT	Klub českých turistů
126		<b>U</b> ÚAMK	ÚAMK	Ústřední automotoklub České republiky
127		UNIASK	UNIASK	Unie armádních sportovních klubů ČR
128		UNITOP	UNITOP	Unie tělovýchovných organizací policie
129		UZPS	UZPS	Unie zdravotně postižených sportovců
130	ČUS	<b>V</b> Veslování	ČVS	Český veslařský svaz
131	SSSČR	Vodáci	SVČR	Svaz vodáků České republiky
132	ČUS	Vodní lyžování	ČSVL	Český svaz vodního lyžování
133	ČUS	Vodní motorismus	ČSVM	Český svaz vodního motorismu
134	ČUS	Vodní pólo	ČSVP	Český svaz vodního póla
135	ČUS	Volejbal	ČVS	Český volejbalový svaz
136	ČUS	Vzpírání	ČSV	Český svaz vzpírání
137	SSSČR	<b>Z</b> Zálesák	SPPP	Zálesák - Svaz pro pobyt v přírodě
138	ČUS	Zápas	SZ ČR	Svaz zápasu České republiky
139		ZPS - ČHSO	ČHSO	České hnutí speciálních olympiád
140		ZPS - ČPV	ČPV	Český paralympijský výbor, o.s.
141		ZPS - mentálně	ČSMPS	Český svaz mentálně postiž. sport.
142		ZPS - sluchové	ČSNS	Český svaz neslyšících sportovců
143		ZPS - spastic handicap	ČFSH	Česká federace spastic handicap, o.s.
144		ZPS - tělesně	ČSTPS	Český svaz tělesně postižených sportovců
145		ZPS - tělesně	ČATHS	Česká asociace tělesně handic. sportovců
146		ZPS - vnitřně	ČSVPS	Český svaz vnitřně postižených sportovců o.s.
147		ZPS - zrakově	ČSZPS	Český svaz zrakově postižených sportovců o.s.

## Příloha č. 2: Stanovení hodnoty koeficientů

a) počet Odehraných sezón v Lize:	Koeficient (%)
0	0
1	4
2	8
3	10
4	15
5 a více	20

b) počet startů v Lize:	Koeficient (%)
0	0
méně než 20	4
méně než 40	8
méně než 70	10
méně než 100	15
100 a více	20

c) umístění v bodování Hráčů mužstva v uplynulé sezóně:	Koeficient (%)
Brankář č. 1	20
č. 2	10
č. 3	5

Pořadí se stanoví dle počtu odchytených minut v sezóně.

Obránce	Koeficient (%)
1.-2. místo	20
3.-4. místo	15
5.-6. místo	10
7. místo a níže	5

Útočník	Koeficient (%)
1.-4. místo	20
5.-8. místo	15
9.-12. místo	10
13. místo a níže	5

d) umístění v bodování v Lize:	Koeficient (%)
Brankář 1.-3. místo	30
4.-6. místo	25
7.-10. místo	20
11. místo a níže	2

Obránce	Koeficient (%)
1.-5. místo	30
6.-10. místo	25
11.-15. místo	16
16.-20. místo	14
21.-30. místo	12
31.-40. místo	8
41.-50. místo	4

Útočník		Koeficient (%)
	1.-9. místo	30
	10.-19. místo	25
	20.-29. místo	14
	30.-39. místo	10
	40.-49. místo	8
	50.-75. místo	4

e) počet reprezentačních startů Hráče v seniorských výběrech „A“:

	Koeficient (%)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
15 a více	20

Start Hráče za „B“ tým má v počtu startů hodnotu 50 % startů v „A“ týmu.

f), g) SK přidělí dle průkaznosti předložených materiálů a na základě znalosti hokejového trhu.

zdroj: ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE

## Příloha č. 3: Specifický model oceňování hráčů pro fotbal

$$\begin{aligned}
TRANSFER = & \beta_0 + \beta_1 * \frac{MIN}{GP} + \beta_2 * ELEVEN + \beta_3 * ELEVEN_{ALL} + \beta_4 * MIN\%_{ALL} \\
& + \beta_5 * MIN\% + \beta_6 * SCRATCH + \beta_7 * BENCH + \beta_8 * INJURY + \beta_9 \\
& * CARDS + \beta_{10} * \frac{G}{MIN} + \beta_{11} * \frac{AS}{MIN} + \beta_{12} * \frac{CARDS}{MIN} + \beta_{13} * AGE + \beta_{14} \\
& * NAT + \varepsilon
\end{aligned}$$

Výsledný model doplněný o parametry:

$$\begin{aligned}
TRANSFER = & 6987769,36 - 225273,04 + AGE 2420215,91 AS/MIN - 133925,63 BENCH \\
& - 239144,93 CARDS - 527683,44 CARDS/MIN + 76524,36 ELEVEN - \\
& 99821,64 ELEVEN ALL + 3799931,18 G/MIN - 249443,72 INJURY + \\
& 113222,78 MIN/GP + 412704,99 MIN \% - 463067,27 MIN \% ALL - 895844,92 REPRES - \\
& 58921,52 SCRATCH
\end{aligned}$$

*TRANSFER* – částka, za kterou hráč přestoupil (v eurech)

*MIN/GP* – počet minut skutečně strávených na hřišti dělený počtem zápasů, ve kterých hráč nastoupil, vynásobený 90 (základní hrací doba ve fotbale).

*ELEVEN* – počet kolikrát byl hráč v základní jedenáctce dělený počtem zápasů, do kterých mohl zasáhnout (vyjma utkání, kdy byl zraněný nebo nehrál z důvodu trestu za žluté nebo červené karty),

*ELEVEN ALL* – počet, kolikrát byl hráč v základní jedenáctce dělený počtem všech zápasů,

*MIN%* – procento minut, které hráč strávil na hřišti z celkových možných minut, které mohl hráč odehrát vyjma utkání, kdy byl zraněn nebo stál pro karty,

*MIN% ALL* – % minut, které hráč strávil na hřišti, z celkových možných minut všech zápasů,

*SCRATCH* – počet utkání, ve kterých hráč nebyl na soupisce k utkání,

*BENCH* – počet utkání, které hráč celé proseděl na lavičce náhradníků,

*INJURY* – počet utkání, které hráč vynechal kvůli zranění či nemoci,

*CARDS* - počet utkání, které hráč vynechal kvůli stopkám za karty,

*G/MIN* – počet branek na jednu minutu,

*AS/MIN* – počet nahrávek na jednu minutu,

*CARDS/MIN* – počet karet na jednu minutu,

*AGE* – věk hráče v době přestupu,

*NAT* – informace, zdali hráč v době přestupu nastupoval za reprezentační tým (0 - ne,  
1 - ano)

zdroj: EYSSELTOVÁ

Příloha č. 4: Specifický model oceňování hráčů pro lední hokej

$$TRANSFER = \beta_0 + \beta_1 * GP + \beta_2 * \frac{PTS}{GP} + \varepsilon$$

**Výsledný model doplněný o parametry:**

$$TRANSFER = -217796,01 + 2375,73 GP - 0,15 PTS/GP$$

*GP* – počet odehraných zápasů,

*PTS/GP* – počet bodů na zápas,

$\varepsilon$  - vektor n hodnot náhodné složky – nedílnou součástí lineárního modelu – modelem nevysvětlovaná zbytková část.

zdroj: EYSSELTOVÁ

Příloha č. 5: Ověření specifického modelu pro fotbal

	Skutečná částka		Specifický model CZK
	EUR	CZK	
Léonard Kweuke	850 000	22 950 000	42 237 067
Václav Kadlec	3 500 000	94 500 000	63 406 795
Vladimír Darida	4 000 000	108 000 000	190 592 345
Theodor Gebre Selassie	1 800 000	48 600 000	126 159 082
Ondřej Čelůstka	900 000	24 300 000	102 356 542
Marcel Gecov	800 000	21 600 000	113 011 519
Jan Rezek	220 000	5 940 000	115 311 874
Milan Petržela	300 000	8 100 000	38 240 172
Václav Pilař	1 500 000	40 500 000	192 771 956
Tomáš Pekhart	2 000 000	54 000 000	201 974 243
Pavel Šultes	250 000	6 750 000	66 711 546
Borek Dočkal	1 000 000	27 000 000	134 734 206
Jiří Kladrubský	400 000	10 800 000	90 353 860
Kamil Vacek	2 000 000	54 000 000	102 408 227
Petr Jiráček	3 500 000	94 500 000	177 544 415
Adam Hloušek	1 000 000	27 000 000	55 264 478
Carlos Tévez	9 000 000	243 000 000	397 480 967
Dries Mertens	9 480 000	255 960 000	119 815 636
José Callejón	9 500 000	256 500 000	319 142 887
Riccardo Saponara	3 800 000	102 600 000	74 369 655
Andrea Poli	3 000 000	81 000 000	9 494 328
Kevin Strootman	16 500 000	445 500 000	109 799 339
Gianluca Caprari	2 000 000	54 000 000	39 732 322
Gervinho	8 000 000	216 000 000	285 085 146
Adem Ljajic	11 000 000	297 000 000	13 746 855
Lucas Biglia	7 000 000	189 000 000	135 068 512
Mauro Icardi	6 000 000	162 000 000	65 421 036
Ishak Belfodil	7 500 000	202 500 000	66 914 574
Saphir Taider	5 500 000	148 500 000	77 943 343
Gianni Munari	1 000 000	27 000 000	2 418 999
Nicola Bellomo	1 400 000	37 800 000	63 420 639

zdroj: EYSELTOVÁ

## Příloha č. 8: Ověření specifického modelu pro lední hokej

	Skutečná částka		Specifický model CZK
	EUR	CZK	
Jiří Hunkes	50 000	1 350 000	6 718 389
Justin Azevedo	50 000	1 350 000	6 296 735
Calle Ridderwall	100 000	2 700 000	2 053 276
Kim Hirschovits	300 000	8 100 000	6 724 898
Stephen Dixon	220 000	5 940 000	6 885 866
Teemu Ramstedt	500 000	13 500 000	6 342 963
Matti Kuparinen	250 000	6 750 000	9 030 025
Janne Lahti	500 000	13 500 000	9 512 540
Niclas Andersen	40 000	1 080 000	9 655 148
Jonas Frogren	100 000	2 700 000	6 126 132
Petr Vrána	1 000 000	27 000 000	7 754 461
Milan Gulaš	300 000	8 100 000	4 970 157
Jan Kolář	200 000	5 400 000	2 747 411

zdroj: EYSSELTOVÁ