

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Příčiny vzniku insolvenčního řízení Derby County Football
Club**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracoval:
Ondřej Karel

Praha, 2022

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

V Praze, dne 31.5. 2022

Ondřej Karel

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za ochotu, odbornou pomoc a především čas, který práci věnoval. Velké poděkování patří rovněž blízkým přátelům a rodině za neustávající podporu, bez které by tato práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Název: Příčiny insolvence Derby County Football Club

Cíle: Hlavním cílem této práce je identifikace příčin finančních problémů fotbalového klubu Derby County, které vyústily ve vstup do insolvenčního řízení. Dalším cíle bylo vytvoření uceleného souboru informací o problematice insolvence v odvětví profesionálního fotbalu.

Metody: Výzkum byl proveden formou případové studie zaměřené na události, které se v Derby County udály od příchodu majitele Melvina Morrisa CBE do vyhlášení insolvenčního řízení. Hlavní metodou zkoumání byla zvolena deskriptivní analýza.

Výsledky: Případovou studií bylo prokázáno, že finanční problémy fotbalového klubu Derby County nebyly důsledkem jedné chyby nebo události. Za příčinu insolvenčního řízení je možné označit kombinaci tří negativních faktorů. Prvním byl špatně fungující systém redistribuce příjmů z vysílacích práv, v jehož důsledku došlo k vytvoření příliš vysoké bariéry mezi první a druhou anglickou ligou. Druhým z negativních vlivů bylo chybné řízení fotbalového klubu Derby County ze strany klubového managementu. Ve snaze dosáhnout sportovních úspěchů nebyly reflektovány finanční možnosti klubu. Obě zmíněné příčiny přispěly k destabilizaci klubových financí. Krize, do které se Derby County dostalo, byla následně prohloubena pandemií onemocnění Covid-19.

Klíčová slova: fotbal, Covid-19, Financial Fair Play, financování fotbalových klubů, mismanagement

Abstract

Title: Causes of Derby County Football Club insolvency

Objectives: This thesis aims to identify the causes of Derby County Football Club's financial problems, which resulted in the club entering administration. Another objective was to develop a comprehensive set of information on the issue of insolvency in the professional football industry.

Methods: The research was conducted in the form of a case study focusing on events that occurred in Derby County from the arrival of owner Melvin Morris CBE to the entering of administration. Descriptive analysis was chosen as the main method of investigation.

Results: The case study demonstrated that the financial problems of Derby County Football Club were not the result of a single error or event. A combination of three negative factors can be identified as the cause of the insolvency. The first was a poorly functioning system of redistribution of broadcasting rights income, which resulted in an excessive barrier between Premier League and Sky Bet Championship. The second negative influence was the mismanagement of Derby County Football Club by the club's management. The financial capacity of the club has not been reflected in the pursuit of sporting success. Both causes contributed to the destabilization of the club's finances. Derby County's crisis was subsequently exacerbated by the Covid-19 pandemic.

Keywords: football, Covid-19, Financial Fair Play, football clubs finances, mismanagement

Obsah

1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1 Insolvency	9
2.1.1 Insolvency v prostředí anglického fotbalu	12
2.1.3 Příčiny insolvency	14
2.2 Finanční Fair-Play	18
2.2.1 Finanční Fair-Play UEFA	18
2.2.2 Pravidla EFL	20
2.3 Struktura příjmů a výdajů	22
2.3.1 Příjmy	23
2.3.2 Výdaje	25
2.3.3 Ekonomická realita u fotbalových klubů v Anglii	26
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	29
3.1 Cíle práce	29
3.2 Úkoly práce	29
4 METODIKA PRÁCE	30
4.1 Metody	30
4.2 Charakteristika souboru	31
4.3 Sběr dat	32
4.4 Zpracování a prezentace dat	32
5 PRAKTICKÁ ČÁST	34
5.1 Vliv pandemie COVID-19	34
5.2 Prodej stadionu	37
5.3 Mismanagement	39
5.4 Neúspěšná převzetí novými investory	42
5.5 English Football League	46
5.6 Bariéry vstupu do Premier League	49
6 Diskuze	52
7 Závěr	55
7.1 Praktické přínosy práce	55
7.2 Teoretické přínosy práce	56

1 ÚVOD

Prostředí profesionálního fotbalu se už delší dobu potýká s nutností kompromisu mezi investicemi nezbytnými pro dosažení sportovního úspěchu a finanční udržitelností. Trhlinu do finančních plánů všech fotbalových klubů přinesla pandemie nového typu koronaviru. Ztráty pramenící z uzavřených stadionů, odložených utkání nebo sponzoringu se projeví napříč fotbalovým světem.

Více než kdy jindy roste ve fotbale konkurence a touha po prestižních trofejích, což se promítá ve stále větší poptávce po kvalitních hráčích a manažerech, kteří by úspěch dokázali zajistit. Rostoucí náklady na sportovní kvalitu v kombinaci se ztrátami způsobenými globálními problémy představují jednu z hlavních výzev sportovních manažerů. V případě jejich selhání může klub skončit v insolvenčním řízení.

Nejvýraznějším příkladem je *Derby County Football Club* (dále jen Derby County). Město Derby, kde klub sídlí, obývá v širší aglomeraci 260 000 lidí. Na fotbalový stadion Pride Park si při pandemii nepoznamenané sezoně najde cestu v průměru 26 727 diváků na utkání, z čehož je zřejmé, jak důležitou úlohu klub v kulturním životě obyvatelstva hraje.

To inspirovalo autora zabývat se faktory vedoucími k finančním problémům, jež vyústily ve vyhlášení insolvence. Dalším ze zásadních důvodů bylo konstatování, že většina výzkumů sleduje především úspěšné modely managementu, což poskytlo prostor přinést do problematiky řízení fotbalových financí nové poznatky.

Hlavním cílem práce bylo identifikovat příčiny finančních problémů fotbalového klubu Derby County, přičemž důraz byl kladen na klasifikaci chyb z hlediska interního a externího prostředí. Interní prostředí představovaly především kroky managementu a majitele klubu Mela Morrisa. Do externího prostředí byly řazeny všechny vlivy ovlivňující klub z vnějšku, mezi kterými se jako hlavní ukázaly společensko-politické vlivy, potenciální zájemci o koupi klubu a English Football League (řídící orgán druhé anglické fotbalové ligy). Očekávaným přínosem práce bylo označení potenciálních hrozeb pro finanční stabilitu fotbalových klubů v prostředí současných podmínek. Kromě vlastní studie přináší práce ucelený náhled na problematiku insolvence ve fotbalovém prostředí, včetně označení nejčastějších příčin.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V následující části bakalářské práce budou detailně analyzována jednotlivá témata, jejichž pochopení je nezbytné pro další fáze výzkumu. Zvláštní důraz bude kladen na vysvětlení insolvence ve sportovním prostředí, popsání finančních regulací v anglickém i evropském fotbale a rozboru struktury příjmů a výdajů fotbalových klubů.

2.1 Insolvency

Prostředí profesionálního fotbalu patří mezi vůbec nejvíce kompetitivní odvětví na světě. Důraz na sportovní úspěchy daleko převyšuje důležitost ekonomických výsledků, což mnohdy ústí ve finanční problémy jednotlivých klubů. Je třeba přiznat, že odsunutí finanční stability na druhou kolej nemusí vždy vycházet z hladu po úspěchu, nýbrž ze skutečnosti, že bez výrazných investic do kvality hráčů a zaměstnanců, není možné konkurovat soupeřům. Přesto je nezbytné dělat pro finanční stabilitu klubu maximum. V opačném případě se mohou dostavit finanční problémy. Pomyslné dno krize nastane ve chvíli, kdy klub dlouhodobě neplní své závazky a vstupuje do insolvenčního řízení. Insolvency funguje jako ozdravný a nepříjemný proces. A právě tomuto procesu je věnována následující kapitola.

Insolvency je druh soudního řízení, jehož předmětem je dlužníkův úpadek. Jeho účel spočívá v hledání nejúčinnějšího způsobu k co nejvyššímu splacení dluhů (FC Insolvency, 2021). V rámci této kapitoly bude subjekt nacházející se v úpadku označován jako dlužník. Tímto pojmem je označován v legislativě. Podle Brožové (2019) má insolvency řadu výhod pro všechny zúčastněné strany. Zatímco věřitel díky insolvenčnímu řízení získá alespoň část svých pohledávek, dlužník má výrazně větší šanci na oddlužení. K zahájení insolvenčního řízení je nezbytné podání insolvenčního návrhu, jehož úkolem je přesvědčit soud o skutečnosti, že se daný dlužník nachází v úpadku. K tomu dojde, není-li schopen plnit peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti. Zároveň musí být splněna podmínka mnohosti věřitelů, která spočívá v tom, že dlužník má peněžité závazky alespoň vůči 2 věřitelům. V případě fotbalových klubů popisuje Szymanski (2017) insolvenci jako scénář, při kterém hodnota aktiv vlastněná klubem nestačí k pokrytí všech jeho závazků. Velkou výhodou insolvence z hlediska dlužníka je možnost požádání o prominutí významné části dluhů, přičemž výše prominutí vychází z finanční situace jednotlivých dlužníků. Za určitých okolností může být prominuto až 70% všech dluhů (FC Insolvency, 2021).

Předmětem této bakalářské práce jsou sportovní kluby, které jsou z právního hlediska právníckými osobami. V rámci teoretické části bude popsáno jen insolvenční řízení tohoto typu dlužníků.

Oddlužení právníckých osob je možné řešit 2 způsoby, a to buď konkursem, nebo reorganizací (FC Insolvency, 2021). Konkurs spočívá v prodeji zpeněžitelného majetku dlužníka a následném uspokojení co největší části pohledávek. Reorganizace naopak dává možnost podniku fungovat i nadále. S pomocí přiděleného odborníka dochází k restrukturalizaci podniku za účelem lepšího fungování. K takovému řešení je zpravidla přistupováno, pokud je pravděpodobné, že věřitelům bude uhrazena větší část pohledávek, bude-li v podnikání pokračováno (Brožová, 2019). U fotbalových klubů je často pokračování jedinou reálnou možností k uhrazení pohledávek (Szymanski, 2017). Blíže bude tato situace popsána v kapitole insolvence v prostředí anglického fotbalu.

Vznik a průběh insolvenčního řízení

Aby mohlo být insolvenční řízení zahájeno, je nutné podat návrh na povolení oddlužení. Ten může podat dlužník, věřitel i dlužníkům zaměstnanec. Zároveň je třeba upozornit na skutečnost, že v době podání návrhu nemusí být dlužník nutně v úpadku, ale může mu úpadek velmi reálně hrozit. Pokud hrozí úpadek právnícké osobě, neměla by taková situace uniknout statutárnímu orgánu a insolvenční návrh by měl být podán daným orgánem (Pavlík, 2015).

Dalším krokem je soudní přezkoumání, zda situace opravdu splňuje podmínky pro zahájení insolvenčního řízení. Rozhodne-li soud o úpadku, je řízení zahájeno a dlužníkovi je přidělen správce, jehož úkolem je zajistit co nejvyšší poměrové vypořádání pohledávek (FC Insolvency, 2021).

Jakmile je insolvenční řízení zahájeno, neměl by dlužník provádět podstatné změny v majetkové struktuře a s majetkem by mělo být nakládáno jen v naprosto nezbytných případech nutných pro pokračování provozu. Za určitých okolností může být dokonce soudně zakázáno s majetkem nakládat (Brožová, 2019). Pro fotbalový klub by to například znamenalo tak zvané přestupové embargo – zákaz kupovat a prodávat hráče.

Na začátku procesu insolvence ztrácí dlužník dispoziční práva, jež přechází na ustanoveného insolvenčního správce. Ten v následujícím období vykonává akcionářská práva, spravuje majetkovou podstatu a zajišťuje provoz dlužníkova majetku (Pavlík,

2015). Zároveň je odpovědný za plnění daňových povinností. Dlužník je naopak povinen správce informovat o všech podstatných informacích (FC Insolvency, 2021).

Je-li rozhodnuto o reorganizaci a podnik pokračuje ve svém fungování, je úkolem insolvenčního správce dělat vše pro to, aby podnik zůstal v provozu. Reorganizace v zásadě spočívá v restrukturalizaci majetkové a kapitálové struktury podniku do takové podoby, aby dosahoval lepších hospodářských výsledků. Jedná se o sanační způsob řešení a jeho cílem je zabránit zániku provozu dlužníkovy podniku. K tomu slouží různé nástroje, mezi které řadíme například restrukturalizaci pohledávek věřitelů nebo prominutí části dluhu. Klíčovou součástí restrukturalizace je rovněž odbornost insolvenčního správce (Brožová, 2019).

Pro insolvenčního správce je hlavním cílem uspokojení dlužnických věřitelů. Z toho důvodu může rozhodnout o ukončení provozu podniku, má-li pocit, že podnik není možné zachránit, nebo pokud bude další provoz vyžadovat příliš vysoké zvýšení nákladů (Pavlík, 2015). V takové chvíli existují dva reálné scénáře. Tím prvním je prodej jedinou smlouvou zcela novému vlastníkov. Druhou variantou je prodej veškerého majetku a uspokojení co největší části závazků. Oba scénáře jsou vykonávány insolvenčním správcem, který je zároveň pod dohledem insolvenčního soudu (Brožová, 2019).

Odpovědnost statutárního orgánu za úpadek

Za určitých okolností může být za vznik úpadku odpovědný statutární orgán. O takovou situaci se jedná, pokud člen statutárního orgánu věděl, případně měl vědět, že společnosti hrozí úpadek a neudělal vše pro jeho odvrácení. Britská legislativa pro takové jednání používá termín "wrongful trading". Pochopitelně nemůže být od členů statutárního orgánu vyžadováno předvídat všechny události ovlivňující dané odvětví. Bude-li ale dokázáno, že člen statutárního orgánu nejednal v zájmu společnosti, může mu být přiřknuta odpovědnost za nastalý úpadek (Brožová, 2019). Jak uvádí Krčmář (2017), bez včasného zakročení statutárních orgánů se násobně snižuje možnost sanačního řešení krize a naopak výrazně roste pravděpodobnost likvidačního řešení konkursem.

2.1.1 Insolvence v prostředí anglického fotbalu

Zájem o ekonomický aspekt sportovního odvětví razantně vzrostl ve druhé polovině 20. století, přičemž klíčovým milníkem byl revoluční kontrakt z roku 1992 zajišťující prodej vysílacích práv na fotbalová utkání Premier League společnosti BSKyB v celkové hodnotě 191,5 milionu liber (Šíma, 2019). Drtivá většina pozornosti se dlouhou dobu upírala na úspěšné modely provozu sportovních klubů, a to především kvůli podstatě sportovního průmyslu jako takového. Většina investorů ve sportovním prostředí od začátku počítá s tím, že nebude dosahovat zisku (Communities White Paper of Sport, 2007). Teorie Spendera (1989), že každé odvětví vyžaduje specifický přístup, potvrzuje i případ insolvenčních řízení v anglickém fotbale.

Insolvence ve sportovním odvětví je chápána jako legální proces, který umožní klubu dosáhnout dohody s věřiteli, zatímco klub pokračuje v běžném provozu. Podobně jako v jiných odvětvích může insolvenční řízení skončit dvěma různými scénáři: reorganizací nebo likvidací. Ve většině případů situace rezultuje ve změnu vlastnické struktury, čemuž výrazně pomohla novela zákona z roku 2002, jež prodloužila proces administrace a dala více moci do rukou managementu dlužících klubů (Szymanski, 2017).

Za určitých okolností může dojít k likvidaci společnosti vlastníci daný klub, zatímco klub jako takový přežije a pokračuje v provozu. Jedná se o fenomén specifický pro fotbalové prostředí a vychází ze tří předpokladů:

1. Ačkoliv při špatných výkonech dochází ke ztrátě podpory určité části fanoušků, tradice klubů bývá natolik velká, že se najde dostatečný počet příznivců, díky kterým může klub v podstatě neustále generovat alespoň nějaký příjem.
2. Navzdory skutečnosti, že hráčské smlouvy mají dlouhodobější charakter, může klub do jisté míry pracovat se svými náklady. Hráče je například možné prodat a nahradit odchovanci, nebo hráči z nižších soutěží, kteří budou klub považovat za odrazový můstek do svých budoucích angažmá. Jsou proto ochotni po určité období hrát za méně peněz.
3. Největším aktivem klubu je jeho stadion. V jiném odvětví by byla největší hodnota stadionu v jeho půdě. Došlo by k jeho zbourání a následně prodeji pozemku pro reklamní, nebo rezidenční účely. Fotbalové stadiony v Anglii mají ale jistá specifika. Řada z nich byla postavena v místech, která se postupem času

stala centrem města. Místní autority navíc vnímají kulturní a společenský přínos fotbalového klubu a demolici stadionu v absolutní většině případů neschválí. Z toho vychází, že jediné možné využití nejcennějšího aktiva fotbalového klubu, je pokračování v jeho hlavní činnosti (R3, 2014).

Výše již bylo zmíněno, že většina insolvenčních řízení je ukončena dohodou s věřiteli. Ve Spojeném království je pro takový proces využíván pojem "*Company Voluntary Arrangement*" (CVA). Proces spočívá v tom, že insolvenční správce navrhne způsob splacení dluhu věřitelům a přesvědčí alespoň tři čtvrtiny z nich o schválení takového postupu. K ukončení insolvenčního řízení formou CVA je zároveň nezbytné schválení řídicím orgánem soutěže. V případě Sky Bet Championship by se jednalo o organizaci English Football League (EFL). Při splácení dluhů jednotlivým věřitelům je ale důležité dodržet tak zvané "*Football Creditors Rule*" (R3, 2014).

Football Creditors Rule

"*Football Creditors Rule*" je pravidlo insolvenčního zákona určující pořadí věřitelů, kteří musí být uspokojeni. Zatímco v jiných odvětvích jsou věřitelé uspokojeni poměrově, tedy procentuálně každý stejně, ve fotbalovém průmyslu je kvůli tomuto pravidlu jasné určeno, které strany mají přednost (Law in sport, 2016). V zásadě musí být nejprve uspokojeny všechny dluhy vůči jiným fotbalovým subjektům, a to v následujícím pořadí:

1. Hráči
2. Management a zaměstnanci klubu
3. Jiné kluby
4. Řídicí orgán soutěže

Důvodem pro vznik pravidla byla snaha zabránit dominovému efektu v případě bankrotu jednoho klubu tak, aby tím zbytek soutěže zůstal pokud možno co nejméně zasažen. S tímto vysvětlením nesouhlasila poměrně značná část britské politické scény, která pravidlo označovala za diskriminační vůči mimo fotbalovým věřitelům. Soud se nicméně postavil na stranu EFL a pravidlo bylo zachováno (Business Insolvency Helpline, 2020).

Sportovní penalizace spojené s insolvencí

Skutečnost, že dlužící straně je část dluhu odepsaná, způsobila zneužívání insolvenčního zákona. Po již zmíněné novele z roku 2002, která insolvenční dlužníkům

výrazně zpříjemnila, začali majitelé klubů využívat insolvenční řízení jako nástroj k získání sportovní výhody. Kluby například investovaly do zlepšení sestavy. K tomu ale použily peníze, jež neměly a následně se jakožto subjekt v úpadku přihlásily do insolvenčního řízení, ve kterém jim byly dluhy z velké části odepsány. V roce 2005 proto došlo k úpravě pravidel anglických fotbalových soutěží. Jejím hlavním bodem je odečet 12 bodů všem klubům, které se do insolvenčního řízení přihlásily (EFL, 2021).

Kombinace dlouhodobějších problémů ústících do insolvenčního řízení a odečet tak významného počtu bodů vede téměř nevyhnutelně k sestupu do nižší soutěže. Navzdory tomu se anglické kluby v šesti letech po ukončení insolvenčního řízení průměrně posunou až o 11 míst výše (Szymanski, 2017). Z toho vyplývá, že insolvence skutečně neznamená začátek konce, nýbrž funguje jako určitá příležitost zastavit propad, zhodnotit manažerská selhání, reorganizovat vlastnickou a majetkovou strukturu a následně dostat klub zpět do vyšších pater anglického fotbalu.

Z výrazně odlišného pohledu na situaci nahlíží Beech a kol. (2010), který upozorňuje na nízký počet klubů pracujících s business modelem, jež by dokázal insolveni zabránit. Kromě vysokého počtu klubů v insolvenčních řízeních rovněž upozorňuje na alarmující počet klubů, které do insolvence vstupují opakovaně.

2.1.3 Příčiny insolvence

V předchozí kapitole bylo popsáno, na jakém principu funguje insolvenční řízení v případě anglických fotbalových klubů. Důvody, které vedly k finančním potížím konkrétních klubů v minulosti, se liší. S podobnou různorodostí na příčiny ekonomických problémů fotbalových klubů v Anglii nahlíží odborná literatura.

Obecně se příčinami bankrotu zabývali Ooghe a De Prijcker (2007), kteří došli k názoru, že za začínajícím bankrotem stojí v lišících se podobách tři základní důvody, a to: příliš ambiciózní růst, příliš optimistické prognózy či apatický management. Podobně je veřejností nahlíženo i na bankroty fotbalových klubů, jejichž vedení bývá často obviňováno z příliš vysokých ambicí, které daleko převyšovaly možnosti klubu. Lehce odlišný názor zastává Szymanski (2017), který identifikoval jako znak upadajících sportovních klubů zažití série negativních šoků. Přesto souhlasí, že insolveni fotbalových klubů může předcházet snaha dosáhnout sportovního úspěchu na úkor finanční stability.

Zároveň je třeba upozornit na skutečnost, že investovat do sportovní kvality může být ekonomicky racionální strategií. Sportovní úspěch se přímo váže na příjmy z merchandisingu, televizních práv, či prize money. Problém nastává v situaci, kdy dojde k investici do fotbalových kvalit, ale dlouhodobě se nedostavuje požadovaný výsledek. Ve spojitosti s již výše zmíněnými negativními šoky může být položen základ pro finanční problémy (Maguire, 2021).

Je tedy možné konstatovat, že pravděpodobnost insolvence roste společně s poměrem závazků k aktivům. Taková situace může nastat poměrně jednoduše. Stačí, aby klub nepodával očekávané sportovní výkony, což se logicky promítne v nižších příjmech, zatímco mzdy budou téměř totožné. To může za určitých okolností vést k potřebě vzít si úvěr. Pokud se proces neodpovídajících výkonů ve vztahu k nákladům na mzdy bude opakovat, může dojít k oslabení celkové bilance, čímž se výrazně zvýší pravděpodobnost úpadku. Obecně lze Szymanskiho pohled na příčiny insolvence charakterizovat jako kombinaci série negativních šoků a nepovedených sportovních výkonů (Szymanski, 2017).

Příčinami finančních problémů anglických fotbalových klubů se zabýval i Beech a kol. (2010), který rozdělil kluby, jež se dostaly do insolvenčního řízení, na 5 skupin podle příčin vedoucích k finančním problémům:

1. Kluby, které se nedokázaly vypořádat se sestupem
2. Kluby, které nedokázaly platit závazky vůči vládě
3. Kluby, které se z "malého zadlužení" dostaly do "velkého zadlužení"
4. Kluby, které ztratily vlastnictví stadionu
5. Recidivistické kluby

První skupina je velmi početná. Celkem 33 z 96 klubů, které se dostaly v moderní historii do insolvence, v předchozích 3 letech sestoupilo. Pochopitelně se nejedná o náhodu, jelikož sestup je z různých důvodů spojený s nižšími příjmy. Znáť je především ztráta určité části fanoušků, což se promítne jak v příjmech ze vstupenek, tak v příjmech z merchandisingu. Největším rozdílem jsou příjmy plynoucí z vysílacích práv, přičemž především rozdíl mezi Sky Bet Championship a Premier League je propastný (Statista, 2022). V každém případě je klub nucen přizpůsobit nastalé situaci své výdaje, což není vždy možné. Kontrakty s hráči jsou většinou střednědobého charakteru a není-li v hráčské smlouvě klauzule počítající s variantou sestupu, je snížení mzdy protiprávní.

Dalším problémem jsou manažerská selhání v případě boje o záchranu ve vyšší soutěži (Beech, 2010).

Jako druhý z důvodů insolvence byla identifikována neschopnost platit závazky vůči vládě. Fotbalové kluby mají pochopitelně stejně jako jiné podniky jisté daňové povinnosti. Stejně jako v ostatních průmyslech platí kluby pojištění za zaměstnance a odvádí daň z příjmu, což mohou být především v případě hráčských smluv vysoké částky. Rovněž mají kluby povinnost odvést daň z prodeje stadionu či tréninkového centra (Beech, 2010).

Třetí důvod označil Beech a kol. (2010) jako přechod z malých dluhů do velkých dluhů. Autor práce tuto skupinu vnímá spíše jako kluby, které přišly o mecenáše. Velké množství klubů je závislé na investicích konkrétního majitele, a ačkoliv jsou případy, ve kterých se taková situace nikdy nestane problémem, existuje jisté riziko, že mecenáš z různých příčin přestane klub dotovat, čímž ho vystaví finančním problémům. Přestože nelze upřít přítomnosti bohatého majitele jisté výhody, jako například snadnější získání úvěru díky skutečnosti, že majitel může zároveň figurovat jako ručitel, závislost na jednom podnikateli výrazně podlamuje stabilitu klubových financí.

Problematikou odchodu hlavního investora se zabývá i Maguire (2021), který sleduje především odchody majitelů na základě sportovního neúspěchu. Takové chování označuje pod pojmem "Go-Go-Stop". Tento důvod je nejčastější právě pro kluby z druhé anglické ligy a vychází z touhy ambiciózních majitelů dosáhnout co nejrychleji sportovních úspěchů. Kvůli tomu jsou ochotní v prvních letech po svém nástupu investovat enormní částky do posílení hráčského kádru. Do této chvíle je vše v naprostém pořádku. V případě postupu by totiž klub dosáhl na výrazně vyšší příjmy, což by vynaložené prostředky vrátilo zpět do klubové pokladny. Problém nastává v situaci, kdy klub do vyšší soutěže nepostoupí a majitel ztratí zájem ho nadále dotovat.

Navzdory zdání, že veškerá zodpovědnost náleží nezodpovědnému majiteli, určitá vina patří i řídicímu orgánu. Nerovnoměrná distribuce zdrojů z vysílacích práv, která upřednostňuje konkrétní skupinu klubů, dostává majitele ostatních klubů do situace, kdy se musí rozhodnout, zda budou riskovat a budou investovat nadměrné prostředky ve snaze postoupit do finančně lukrativní Premier League, nebo se smíří s průměrností ve Sky Bet Championship. Bývalý předseda klubu Wigan Athletic David Sharpe popsal situaci následovně: *"Championship není finančně udržitelná, je to bublina zralá k*

prasknutí. Jsou kluby, které se honí za snem v podobě Premier League a pokud jim ten hazard nevyjde, musí přijít někdo, kdo zaplatí účty. A pokud nikdo takový není, může klub skončit v insolvenzi." (BBC, 2019). Na problematiku nadměrného utrácení druholigových klubů upozorňují i Evans, Walters a Hamil (2021).

Čtvrtou Beechem (2010) zmíněnou příčinou je ztráta vlastnictví stadionu. K té kluby přistupují v situaci, kdy se snaží vyrovnat s dluhy a splnit kritéria pro Financial Fair-Play, aby jim nebyly odečteny body. Spolu se stadionem je často prodáváno i tréninkové centrum nebo prostory akademie.

Ačkoliv v krátkodobém horizontu může prodej nemovitých statků dostat klubové účetnictví do černých čísel, v dlouhém období se jedná o zcela iracionální tah. Stadion je třeba vnímat jako naprostý základ pro finanční stabilitu a jeho ztráta může vyvolat několik možných komplikací. Jednou z nich je skutečnost, že zmenšení aktiv snižuje celkovou hodnotu klubu, což logicky ústí v horší vyjednávací podmínky při případné žádosti o úvěr (Maguire, 2021). Klub rovněž přichází o příjmy spojené s vlastnictvím stadionu, mezi které řadíme například sponzoring nebo příjmy ze vstupného (Šíma, 2019). Zároveň klubu vznikají značné náklady za pronájem stadionu. Není-li navíc ve smlouvě o prodeji stadionu klauzule, která zabraňuje konání jiných než fotbalových akcí, může docházet k termínovým kolizím například s koncerty nebo jinými událostmi (Beech, 2010).

Podobným případům se nevyhnuly ani tradiční prvoligové kluby. Brighton and Hove Albion řešil finanční problémy prodejem stadionu *Goldstone Ground*, načež byl v následujících sezónách nucen střídat různé okolní stadiony, což se značně podepsalo na klubové identitě (Sussex Live, 2021). O poznání lépe situaci řešil Leeds United. Prodej stadionu *Ellan Road* a tréninkového centra *Thorp Arch* podmínil klauzulí o pronájmu a následně zpětném odkupu. Na *Ellan Road* díky tomu mohou po 17 letech od finančních problémů nastupovat v Premier League (Leeds United, 2004).

Posledním důvodem insolvence podle Beeche (2010) a kolektivu je neschopnost fungování po prvním insolvenčním řízení. Jedná se o kluby, u nichž ozdravný proces insolvence nefungoval a 4 roky od ukončení řízení, byly nuceny znovu vyhlásit úpadek. Jedná se celkem o 13 klubů, přičemž u více než poloviny z nich byla situace u druhé insolvence ještě horší než v prvním případě. Ačkoliv některé odborníky tak vysoké číslo překvapuje, je nutné vnímat faktory, které nevyřeší ani restrukturalizace kapitálu a

vlastnické struktury. Nemá-li klub například vysoké příjmy z merchandisingu nebo vstupného, nezmění na tom nic ani insolvence. K tomu je třeba přičíst skutečnost, že insolvence je spojená s tak výraznou bodovou penalizací, že je ve většině případů nevyhnutelný sestup, což se opět projeví ve výši příjmů.

2.2 Finanční Fair-Play

Finanční fair play (Financial Fair Play – FFP) je soubor povinností a předpisů určujících, jak mají jednotlivé kluby pracovat s finančními prostředky. Jeho účelem je ochrana klubů před ne hospodárným managementem vedoucím k finančním problémům a snaha udržet soutěže pokud možno co nejvíce spravedlivé bez ohledu na kapitál klubových vlastníků. FFP má vícero variant. Jeho první a základní verzi sestavila UEFA pro kluby usilující o postup do evropských soutěží (Šíma, 2019). V průběhu let ale FFP převzaly v určitých modifikacích i jednotlivé asociace a řídicí orgány (EFL, 2021).

2.2.1 Finanční Fair-Play UEFA

O schválení FFP bylo poprvé rozhodnuto v roce 2010. UEFA si od jeho zavedení slibovala, že zabrání fotbalovým klubům utrácet více peněz, než kolik generují. Nejprve bylo povinností klubů prokázat, že nemají žádné nesplacené závazky. V průběhu let byly přidány další podmínky, mezi které patřila například rovnováha nákladů a výnosů (Šíma, 2019)

Jako hlavní cíle FFP označila UEFA postupný progres ve vedení jednotlivých fotbalových klubů, rozvoj mládeže, zlepšení řízení klubů, zajištění infrastruktury a bezpečnosti všech účastníků utkání a v neposlední řadě umožnění vývoje v různých sférách. Jak již bylo zmíněno, velký důraz byl kladen na udržení vyrovnanosti jednotlivých soutěží (UEFA, 2019).

Výše zmíněná rovnováha mezi náklady a výnosy není tak doslova rovnováhou. UEFA umožňuje kumulovanou ztrátu 5 milionů eur v období tří let. Tuto ztrátu je navíc možné do určité míry překonat, dojde-li ke splacení přebytečné ztráty majitelem klubu (Franck, 2014). Podle měřítek FFP navíc není ztráta jako ztráta. Do bilance Financial Fair Play se totiž nepočítají investice do mládežnického či ženského fotbalu, prostředky vložené do zlepšení úrovně stadionů nebo peníze vynaložené na vzdělávání (Šíma, 2019). Pro kontrolu dodržování těchto pravidel byl vytvořen orgán *Club Financial Control Body*, který Šíma (2019) překládá jako Klub finančního kontrolního orgánu. Jeho hlavní agendou posledních let je, kromě hlídání pravidel, i snaha zabránit klubům obcházet

FFP prostřednictvím různých ekonomických machinací. Ve spojitosti s touto prací je možné uvést například prodej stadionu společnosti vlastněné majitelem klubu za takovou cenu, aby klub vykázal zisk.

Financial Fair Play má ale mezi sportovními ekonomy i své kritiky. Franck (2014) uvedl 3 hlavní obavy spojené se zavedením FFP:

- Nevyužití potenciálních příjmů z mimo fotbalového prostředí.
- Omezení konkurence na trhu s hráči, aniž by opravdu došlo k vyrovnání soutěží.
- Zamrazení současné hierarchie nejbohatších klubů.

Obratem ale Franck dodává, že zavedení FFP dokáže "externí" peníze nahradit stimulací klubů k lepšímu ekonomickému řízení. Majitelé se podle této teorie budou muset zabývat všeobecným rozvojem klubové infrastruktury, na místo hazardování rychlým napumpováním kapitálu ve snaze získat v co nejkratším období co nejvíce trofejí. Větší důraz na koncepci a infrastrukturu má vést k dosažení příjmů plynoucích z běžného provozu v takovém měřítku, že budou nahrazeny investice z jiného než fotbalového prostředí.

V případě zrušení FFP by měli vlastníci příležitost neomezeně utrácet a následně dodat prostředky ze svých více výdělečných projektů. Taková situace ale podlamuje stabilitu klubu a tvoří závislost na ochotě majitelů dodávat nezbytné prostředky.

Nejvíce kontroverzní částí FFP je podle Szymanskiho a Peeterse (2014) pravidlo označené jako "break-even rule" spočívající v limitování přestupových částek a hráčských mezd na příjmy plynoucí z fotbalových aktivit. Toto pravidlo se přímo dotýká hráčských a agentských zájmů. Dle belgického právníka Jeana-Louise Duponta dochází k následujícím negativním efektům:

- Omezení investic
- Zamrazení současné hierarchie
- Snížení počtu přestupů, což povede k menšímu počtu hráčů pod profesionální smlouvou
- Snížení hráčských mezd
- Snížení příjmů fotbalových agentů

Dupont takové pravidlo označil nejen za neekonomické, ale zároveň za ilegální (Peeters, Szymanski, 2014). Na základě hospodářských výsledků fotbalových klubů

před vypuknutím pandemie bylo nicméně možné konstatovat, že hlavní cíl FFP – tedy rovnováha mezi náklady a výnosy – byl plněn (Šíma, 2019).

2.2.2 Pravidla EFL

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, v průběhu let přijaly Financial Fair Play kromě UEFA i jednotlivé asociace či samostatné ligy. V případě Anglie, kde existují propastné rozdíly v příjmech mezi jednotlivými soutěžemi, je aplikováno hned vícero pravidel chránících kluby před nehospodárným managementem. Předmětem této práce je insolvence anglického klubu Derby County hrajícího druhou nejvyšší anglickou soutěž pojmenovanou Sky Bet Championship. Z tohoto důvodu bude kapitola zaměřena především na *"Profitability and Sustainability rules"*, neboli v překladu Pravidla ziskovosti a udržitelnosti. Právě tak je totiž pojmenována varianta FFP pro Sky Bet Championship. S ohledem na skutečnost, že existuje velmi úzké propojení mezi druhou a třetí nejvyšší soutěž, bude popsáno FFP i pro třetí (Sky Bet League One) a čtvrtou anglickou ligu (Sky Bet League Two). V jejich případě je aplikován tak zvaný *"Salary Cost Management Protocol"* (SCMP), který je možné volně přeložit jako Protokol managementu mezd.

Profitability and Sustainability rules

Počátek pravidel se datuje do roku 2016, kdy nahradil nefunkční variantu, jež nedokázala plynně navazovat na finanční pravidla Premier League. To způsobovalo řadu nepříjemných kauz, které zintenzivnily volání po účinně nastaveném systému Financial Fair Play (Financial Fair Play, 2021). Jako příklady kauz je možné uvést postup Leicesteru City v sezoně 2013/2014. V té sice předváděl fantastické sportovní výkony, zároveň ale zaznamenal ztrátu 21 milionů liber, ačkoliv tehdejší pravidla povolovala jen ztrátu 8 milionů liber. Za normálních okolností by došlo k pokutě, či bodovému odečtu. Díky postupu již ale Leicester nespadal pod pravomoci řídicího orgánu English Football League (EFL) organizující druhou až čtvrtou nejvyšší soutěž a postihu se vyhnul. Po vleklých sporech byl Leicester City donucen zaplatit pokutu 3 miliony liber. Taková částka byla ale naprosto mizivá v porovnání s příjmy, ke kterým se Leicester díky postupu dostal (BBC, 2018).

Zavedení Profitability and Sustainability rules (PSR) takovým scénářům brání. Kromě toho ale zcela inovovalo možnosti pro kluby Sky Bet Championship. Maximální povolenou ztrátou je pro sezonu 2020/2021 13 milionů liber, přičemž hodnoceny jsou

poslední tři sezony. Za tři po sobě jdoucí roky je tak pro kluby povoleno kumulovat ztrátu maximálně 39 milionů liber. Tak vysokou ztrátu si ale mohou kluby dovolit jen v případě, že určitou část ztrát přímo proplatí vlastníci klubu. Není-li tomu tak, hranicí pro tři poslední sezony je ztráta 15 milionů liber (EFL, 2021).

Hranice pro povolenou ztrátu se logicky liší pro kluby, které hrály v některé z předchozích tří sezon Premier League a teprve se vyrovnávají s ekonomickými dopady způsobenými sestupem. Pokud je tým ve Sky Bet Championship nováčkem po alespoň 3 letech strávených v nejvyšší soutěži, je mu umožněna ztráta ve výši až 83 milionů liber, přičemž po jedné sezoně odehrané v Championship se povolená ztráta snižuje na 61 milionů liber. Opět se jedná o částky, které jsou podmíněné dodáním potřebných prostředků vlastníkem klubu (Financial Fair Play, 2021).

Salary Cost Management Protocol

Již v úvodu této kapitoly bylo zmíněno, že pro Sky Bet League One a Sky Bet League Two fungují jiná pravidla. Ty budou pro doplnění kontextu a ilustraci jiných variant FFP popsány v následujících řádcích.

SCMP funguje na základě výdajů klubu ve vztahu k celkovému obratu. Ve Sky Bet League One smí kluby vydávat na mzdy maximálně 60% jejich celkového obratu. Ve Sky Bet League Two je tímto limitem dokonce jen 55% (Financial Fair Play, 2021). Omezení jsou přepočítávána jen na procenta a nejsou zmiňovány žádné konkrétní částky. Je tedy zřejmé, že čím větší je obrat každého klubu, tím více může daný klub utrácet za mzdy.

Specifikum SCMP spočívá v tom, že na rozdíl od jiných FFP nekontroluje účetnictví jednou ročně, ale naopak průběžně po dobu celé sezony. Kluby mají za povinnost informovat English Football League o svých výdajích na mzdy i o obratu. Obojí je do jisté míry variabilní. Mzdy mohou například růst v závislosti na bonusech, nebo přestupech v průběhu sezony. U hráčů, kteří působí v daných klubech na hostování, se pak poplatky za hostování liší v závislosti na počtu startů v daném měsíci (EFL, 2021). Naopak obrat může být pozitivně ovlivněn, pokud se klubu daří. Dobrá sportovní forma se logicky odráží na příjmech z merchandisingu nebo ze vstupného. Obrovským bonusem může být i cesta v jednom z tradičních pohárů, ve kterém se menší kluby mohou utkat s prvoligovými týmy. Takové zápasy jsou nejen divácky atraktivní, ale

zároveň bývají středem pozornosti televizních stanic, což opět přináší do klubové kasy značné příjmy z vysílacích práv (Lawson, 2016).

Pro správné pochopení pravidla je nezbytné definovat pojem obrat. V rámci problematiky SCMP jsou rozeznávány tyto příjmové položky rozpočtu:

- Příjmy ze zápasových dnů
- Příjem z reklamy
- Příjmy z vysílacích práv
- Příjmy z prodeje hráčů
- Dary od majitele

Jako mzdy jsou pak chápány všechny hráčské mzdy, přičemž je možné odečíst hráče, kteří odešli do jiného klubu na hostování. Zároveň není nutné do celkových mezd započítávat profesionální smlouvy hráčů ve věku 20 let a méně (EFL, 2021).

Do poměrně složité situace se dostávají kluby po sestupu. SCMP totiž nepočítá s žádným moratoriem, nebo obdobím během kterého by se klub mohl podmínkám přizpůsobit. Jediným zvýhodněním je tak možnost vyloučit z modelu smlouvy hráčů, které byly podepsány před říjnem sestupové sezóny a jsou delší než 3 roky (Financial Fair Play, 2021).

Skutečnost, že se nejedná o retrospektivní model, umožňuje English Football League vykonávat určitá preventivní opatření. Například přestupové embargo může být na klub uvaleno ještě dříve, než klub pravidla SCMP poruší. Stačí například, aby procentuální podíl mezd na celkovém obratu v průběžných reportech rostl a významně se blížil 60%, respektive 55% hranici (EFL, 2021).

2.3 Struktura příjmů a výdajů

Šíma (2019) uvádí, že fotbalové kluby je možné označit jako podniky. Při pohledu na běžný podnik je zřejmé, že jeho primárním cílem je maximalizace zisku. V profesionálním fotbale je situace odlišná. Plnění finančních cílů bývá často upozaděno za snahou dominovat na poli sportovních úspěchů, a právě proto je třeba nahlížet na hospodaření fotbalových klubů specificky.

Hospodaření fotbalových klubů je závislé na vlastnictví ocenitelných práv, přičemž těmi nejdůležitějšími jsou práva spojená s hráčskými smlouvami, s vysíláním utkání nebo s provozováním sportovních zařízení. Na výsledek hospodaření mají všechna tyto práva

zcela zásadní vliv. Zatímco vysílací práva z velké části determinují výši zisků, charakter hráčských smluv má nezanedbatelný vliv na výše fixních i variabilních nákladů (Wilson, 2017). Poslední ze zmíněných práv – právo spojené s využíváním sportovního zařízení – je pro každý klub specifické. Klíčovým faktorem je především otázka, zda je zařízení klubem vlastněno. V případě pronájmu jsou zcela zásadní konkrétní podmínky stanovující výši nájemného, délku pronájmu nebo existenci klauzule zakazující nesportovní akce v průběhu fotbalové sezony (Šíma, 2019).

Trh ve fotbalovém prostředí je vnímán jako monopolistická konkurence. V případě Sky Bet Championship například nabízí 24 klubů v podstatě stejné produkty jen s drobnou diferenciací a odlišnostmi v ceně (Plumley a Wilson, 2013). V rámci této kapitoly se bude autor po vzoru Šímy zabývat rozdílem příjmů a výdajů. Právě ty totiž sledují reálné peněžní toky a jsou pro fungování klubů zásadní.

Kromě obecné charakteristiky hospodaření fotbalových klubů nabídne kapitola bližší náhled na ekonomickou realitu v anglickém fotbale, která je z velké části ovlivněna trendem zahraničních vlastníků, riskantními ekonomickými kroky a drtivou preferencí sportovních cílů před finanční stabilitou. Zároveň budou vysvětleny pro anglický fotbal specifické pojmy jako *solidarity payments* nebo *parachute payments*.

2.3.1 Příjmy

Velikost příjmů profesionálních fotbalových klubů v Evropě se značně liší na základě většího počtu faktorů, mezi které patří především velikost trhu, popularita fotbalu v regionu a oblíbenost konkrétního klubu či soutěže. Rozdílný je i podíl jednotlivých položek na celkovém obratu podle konkrétní soutěže. Jako nejdůležitější příjmové položky označil Šíma (2019) příjmy z vysílacích práv, sponzorských aktivit, vstupenek, příjmy od UEFA a ostatní příjmy, mezi které zařadil menší různorodé položky.

Obecně je možné konstatovat, že nejdůležitějším příjmem pro anglické kluby jsou příjmy z vysílacích práv. Zatímco pro kluby Premier League dosahoval podíl příjmů z vysílacích práv na celkových příjmech průměrně až 54 %, v druhé nejvyšší soutěži je situace o poznání komplikovanější. Do hry totiž vstupují tzv. parachute payments a solidarity payments. Jedná se o příjmy z vysílacích práv Premier League, které jsou podle předem určeného klíče alokovány mezi kluby z nižších soutěží (Statista, 2021). Oba pojmy budou důkladněji vysvětleny v následujících kapitolách.

V každém případě jsou příjmy plynoucí z televizních utkání klíčová i pro kluby Sky Bet Championship. Pro kluby inkasující parachute payments tvoří tato příjmová položka až 70 % z celkových příjmů. U ostatních druholigových klubů se jedná jen o 35 % (Statista, 2021).

Vlastníkem těchto práv bývají kluby, nebo častěji národní či ligové asociace. Právě ty uzavírají obrovské kontrakty s komerčními stanicemi, díky kterým teče do profesionálního fotbalu velmi silný proud peněz. S tím je pochopitelně spojena potřeba klíče, podle kterého budou peníze rozdělovány. V Anglii byl proto přijat systém založený na třech pilířích.

- Největší částka je rozdělována stejným dílem mezi všechny kluby soutěže.
- Další částky jsou rozdělovány podle sportovních výsledků.
- Poslední skupina financí je distribuována na základě počtu televizních utkání, která jednotlivé kluby odehrály (Šíma, 2019).

Řídící orgán Sky Bet Championship přišel v roce 2020 s inovací, jež měla klubům pomoci přežít následky pandemie a umožnila klubům prodávat vysílací práva přímo svým fanouškům, kteří pak mohli utkání sledovat online na webových stránkách jednotlivých klubů. Komerční stanice byly ochráněny tím, že utkání mohli sledovat jen diváci z tak zvaného černého trhu – tedy ze země, kde vysílací práva nekoupila žádná televizní stanice (Hunt, 2021).

Další významnou položkou rozpočtu druholigových klubů je sponzoring. Šíma (2019) popisuje sportovní sponzoring jako speciální činnost klubu ve snaze získat obchodního partnera ochotného různými způsoby podporovat klub v jeho činnostech. Pro kluby, které hrají Sky Bet Championship a nevztahují se na ně již zmíněné parachute payments se jedná až o 35 % všech příjmů. U skupinky klubů, které parachute payments přijímají, se jedná jen o 16 % z celkového příjmu.

Příjmy z prodeje vstupenek zahrnuje anglické účetnictví pod nadřazenou položku označovanou jako "Matchday", neboli zápasový den. Mezi tyto příjmy jsou řazeny všechny částky utržené během zápasů. Pochopitelně sem spadají i celosezónní permanentky. I v tomto případě je podíl položky na celkových příjmech závislý na tom, zda klub inkasuje parachute payments. U klubů, které je inkasují, se jedná o pouhých 14 % celkových příjmů, zatímco pro kluby, které je nedostávají, se jedná až o 30 % (Maguire, 2021).

Příjmy od UEFA jsou sice pro velkou část Evropy naprosto klíčové, ale pro tuto práci zcela nepodstatné. Druholigové kluby se totiž k takovým financím ve valné většině nedostávají (Statista, 2021).

2.3.2 Výdaje

V ekonomii jsou rozlišovány výdaje fixní a variabilní. V prostředí sportovním je Kulík (2010) dělí podle toho, zda jsou závislé na množství sportovního zařízení. Novotný (2011) pak ještě definuje smíšené výdaje, které mají jen některé znaky variabilních výdajů.

Ve fotbalové realitě je viditelná rostoucí tendence výdajů. To lze přičítat především rostoucím příjmům, které klubům dovolují investovat větší částky. S tímto názorem souhlasí i Maguire (2021).

Šíma (2019) uvádí konkrétně tři typy výdajů: výdaje na mzdy, provozní výdaje a výdaje na nákup hráčů. Výdaje na mzdy obsahují všechny možné mzdové výdaje, které musí kluby hradit. Do této kategorie tedy nepatří jen hráči a trenéři, ale všichni zaměstnanci klubu. Skutečnost, že výdaje na mzdy jsou rok od roku vyšší, nelze přičítat pouze rostoucím příjmům. Fotbalové prostředí je s každou sezonou více konkurenční a snaha získat ty nejlepší hráče šponuje platové podmínky do astronomických výšin. Významnou roli hrají na přestupovém trhu i agenti. V roce 2017 byl podíl výdajů na mzdách až 61,3 % z celkových výdajů.

Další kategorií výdajů jsou výdaje provozní. I v tomto případě je možné jednotlivé položky dělit na fixní a variabilní, a to například v závislosti na počtu utkání. V případě domácích utkání se může jednat o vyšší výdaje na osvětlení. U utkání hraných na hřišti soupeře jsou nejvýraznější výdaje spojené s dopravou.

Úplně speciální položku rozpočtu tvoří prodeje a nákupy hráčů. Před jejich započítáním mezi příjmy či výdaje, je vypočítána bilance z částek, které klub buď utržil za prodej hráčů nebo kolik utratil za jejich příchody. U většiny prvoligových týmů je bilance záporná, což plyne i ze skutečnosti, že kluby hrající nejvyšší soutěž hledají nové akvizice v soutěžích nižších. To zároveň vytváří příležitost pro kluby z nižších soutěží na výrazné finanční obnosy (Maguire, 2021).

2.3.3 Ekonomická realita u fotbalových klubů v Anglii

Vlastnická struktura

Vlastnická struktura je klíčovým faktorem ovlivňujícím řízení a hospodaření fotbalových klubů. Literatura zabývající se podniky v jiných odvětvích rozlišuje především dvě formy vlastnických struktur, a to formu založenou na koncentrovaném vlastnickém systému a na formu vycházející z rozděleného vlastnického systému. V průběhu let byla vypracována řada komparativních analýz s různými výsledky. Fotbalovému prostředí se věnovali Wilson a Plumley (2013), jejichž cílem bylo odhalit vztah mezi vlastnickou strukturou a efektivitou fotbalových klubů. Pozornost tomuto tématu přinesl především rapidní nárůst zahraničních vlastníků, který odstartoval v roce 2003 Roman Abramovich koupí *Chelsea Football Club*.

Wilson a Plumley (2013) rozlišují tři vlastnické modely, a to model akcionářů, model zahraničního vlastníka a model domácího vlastníka. Poslední jmenovaný vzešel z dříve často používaného modelu, při kterém byl klub v rukou fanouškovských organizací. Důvod, proč je možné domácího vlastníka vnímat jako náhradu fanouškovského modelu, je skutečnost, že fotbal je pro majitele zpravidla ztrátovým projektem a vlastníci původem ze Spojeného království do klubů investují na základě citových vazeb (Football-stadiums, 2021). Právě velké nároky na kapitál jsou hlavním důvodem, proč jsou anglické profesionální kluby čím dál častěji vlastněny miliardáři z mimo evropských zemí. Ti jsou lákáni především prestiží spojenou s úspěchy v Premier League.

Efektivita jednotlivých modelů se liší podle kritéria. Obecně je ale možné konstatovat, že kluby využívající model domácího vlastníka nebo model většího počtu akcionářů dosahují lepších ekonomických výsledků, než modely zahrnující zahraniční subjekt. Právě kluby pod správou zahraničních majitelů mají větší sklony k rostoucím dluhům a vyšším nákladům (Wilson a Plumley, 2013). Bude-li ale efektivita vlastnické struktury hodnocena na základě sportovních výsledků, projeví se zcela evidentní dominance klubů fungujících na základě modelu zahraničního vlastníka.

Výše byl zmíněn boom zahraničních investorů po vstupu Romana Abramoviche do Chelsea. Tento trend se v následující dekádě přehoupl i do dalších klubů a lig. V sezoně 2021/2022 se soutěže Sky Bet Championship účastní tradičně 24 klubů, z nichž 8 je vlastněno majitelem nebo majiteli z Velké Británie. Dalších 14 týmů je vlastněno

zahraničními vlastníky, přičemž nejvýraznější zastoupení má Čína a USA. Ojedinělé situace nastaly u dvou menších klubů. *Blackburn Rovers* je totiž vlastněn indickou farmaceutickou společností Venkateshwara Hatcheries Group. Na druhou stranu *Luton Town* zastává zmíněný model, který spočívá ve vlastnictví klubů fanoušky (Wilson a Plumley, 2013).

Model zahraničních vlastníků dominuje i v Premier League. Mezi výjimky patří například *Brentford* nebo *Brighton and Hove Albion*. Mluvíme-li o klubech usilujících o nejvyšší příčky, jediný tým aplikující model domácích vlastníků je *Tottenham Hotspur*. Ve specifické situaci se nachází *Burnley*, které je ovládané investičním konsorciem ALK Capital (Wikipedia, 2021).

Ať už je v každém případě zvolen jakýkoliv model, zásadní je především způsob řízení daného klubu a ochota investovat do odvětví, ve kterém se nedá očekávat finanční návratnost. Důležitost důvěryhodného majitele klubu je v post pandemickém období obzvláště důležitá.

Solidarity payments

Jako solidarity payments jsou označovány částky, které inkasují kluby ve druhé až čtvrté anglické lize. Jedná se o vypočítanou část příjmů z vysílacích práv Premier League. Na tento příjem mají nárok všechny kluby ve zmíněných soutěžích kromě těch, které mají zároveň nárok na parachute payments (Premier League, 2021).

Ačkoliv se může zdát, že princip solidarity payments vyjadřuje sounáležitost mezi nejlepšími kluby Anglie s těmi, jejichž příjmy jsou násobně nižší, skutečnost je zcela odlišná. Jak upozorňuje Maguire (2021), kluby hrající Premier League sice souhlasily se zavedením těchto plateb, po několika letech ale vyplácení podmínily souhlasem s tzv. "Elite Player Performance Plan". Tento plán spočívá v tom, že kterýkoliv klub Premier League může za tabulkovou cenu přivést neplnoletého hráče z akademie Championship. Tyto předem stanovené ceny jsou ale v naprosté většině případů drtivě podhodnocené.

Parachute payments

Tyto platby jsou určeny klubům, které v některé z předchozích tří sezon sestoupily z Premier League. Stejně jako v případě solidarity payments jde o určitý podíl vypočítaný z celkových příjmů za vysílací práva. Účelem těchto plateb je snaha pomoci klubům vyrovnat se s ekonomickými ztrátami spojenými se sestupem z Premier League. Tento cíl byl v posledních letech splněn, a to především z toho hlediska, že od zavedení

parachute payments neskončil žádný klub v insolenci bezprostředně po sestupu (Livesport, 2022).

I tak je tato strategie určitou skupinou odborníků kritizována. Nový ředitel EFL Trevor Birch je toho názoru, že parachute payments brání vyrovnanosti soutěže a uzavírá možnost postupu do Premier League jen malé skupině klubů, která následně sestupuje a postupuje stále dokola (Maguire, 2021).

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

3.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat příčiny finančních problémů fotbalového klubu Derby County.

Dílčím cílem bakalářské práce je vytvořit ucelený soubor informací o problematice insolvence v odvětví profesionálního fotbalu. Přínosem práce je označení potenciálních hrozeb pro finanční stabilitu fotbalových klubů v prostředí současných podmínek. Zjištění mohou sloužit jako varování pro odpovědné osoby a orgány ve sportovních organizacích, zejména ve fotbalových klubech a asociacích.

3.2 Úkoly práce

K dosažení výše uvedených cílů vedou tyto úkoly:

1. Popis problematiky insolvence,
2. vymezení specifik insolvenčního řízení v odvětví profesionálního fotbalu,
3. identifikace historických příčin insolvence v prostředí anglických fotbalových klubů,
4. vymezení teoretických poznatků v oblasti fotbalových finančních regulací (Financial Fair Play),
5. charakteristika ekonomické reality v profesionálním fotbale,
6. popis metody a vysvětlení její vhodnosti pro danou problematiku,
7. charakteristika fotbalového klubu Derby County, jakožto hlavního objektu výzkumu,
8. identifikace potenciálních příčin insolvenčního řízení Derby County,
9. analýza jednotlivých potenciálních příčin identifikovaných v úkolu č. 8,
10. prezentace a interpretace výsledků
11. určení příčin insolvenčního řízení fotbalového klubu Derby County.

Výzkum byl proveden na základě těchto předpokladů:

1. Finanční problémy profesionálních fotbalových klubů jsou opakujícím se jevem,
2. odborná literatura zabývající se financemi ve fotbalovém průmyslu poukazuje na nadhodnocení odvětví,
3. ekonomická krize spojená s pandemií COVID-19 klade na sportovní manažery čím dál větší náklady.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Metody

Výzkum je zpracován formou případové studie. Tu je možné definovat jako intenzivní zaměření na jeden subjekt, na jehož základě je možné zobecnit konkrétní zjištění využitelné v rámci celé problematiky. Od případové studie by nemělo být očekáváno vysvětlení kauzálních vztahů mezi zkoumanými jednotkami (Gerring, 2004). Thomas (2011) doplňuje, že je vhodné rozlišovat více typů případových studií například na základě podmínky, zda kromě zobecnění dochází i ke komparaci většího množství subjektů.

Kvalita případové studie závisí na větším množství faktorů. Podle dříve vypracovaných výzkumů jsou například účinnější případové studie, jejichž cíl je deskriptivního charakteru. Zároveň by se mělo jednat o studii, u které je kladen důraz především na kvalitativní hloubkové zkoumání. Dále je nezbytné brát v potaz, že případová studie slouží především jako výzkum průzkumný, nikoliv přímo definující striktně danou skutečnost. S tím souvisí vhodnost vnímat tento typ studií tak, že jistá odchylka u jednotlivých subjektů je nejen možná, ale zároveň pravděpodobná (Gerring, 2004).

Výše zmíněné faktory přesně odpovídají charakteru této bakalářské práce, která se zaměřuje na kvalitativní analýzu s cílem popsat a identifikovat konkrétní události vedoucí k insolvenčnímu stavu fotbalového klubu Derby County. Zároveň je potřeba mít na paměti, že ačkoliv je možné fotbalový trh vnímat jako monopolistickou konkurenci, odchylky v případech jednotlivých klubů jsou v různé míře nevyhnutelné. Z těchto důvodů je možné konstatovat, že případová studie je vhodně zvolenou metodou pro tento výzkum.

Další metodou práce je popisná neboli deskriptivní analýza. Podle Lawlesse a Heymanna (2010) je hlavním cílem deskriptivní analýzy identifikace přesných dat o předem určených subjektech v rámci konkrétní problematiky. Jednou z hlavních výhod metody pro tuto bakalářskou práci je možnost využití sekundárních dat. V případě tohoto výzkumu se jedná především o analýzu článků z britských médií zaměřených na fotbal a financování fotbalu.

Cílem metod je na příkladu anglického fotbalového klubu Derby County identifikovat příčiny úpadku a následného vstupu do insolvence. Případná zjištění by mohla odhalit,

zda za finančními problémy historického klubu s obrovskou úlohou ve společnosti, stojí systémové chyby na straně řídicích orgánů, nebo zda došlo ke špatnému řízení ze strany představenstva a dalších odpovědných manažerů. K zisku informací by měla sloužit analýza veřejně dostupných sekundárních dat. Pokud to následně bude možné – nebudou-li například příčiny insolvence tak specifického a výjimečného charakteru – dojde ke zobecnění příčin vedoucích k insolvenční na anglický profesionální fotbal, což může sloužit nejen k predikaci vývoje u dalších anglických fotbalových klubů, ale i jako forma varování, jak neřídit profesionální klub nebo soutěž.

4.2 Charakteristika souboru

V historii anglického fotbalu se do insolvence z různých důvodů přihlásila řada profesionálních klubů. Nejnovějším členem společnosti je fotbalový klub Derby County Football Club (dále jen Derby County). Hlavním důvodem pro výběr subjektu byla skutečnost, že průběh insolvenčního řízení probíhá souběžně s výzkumem, díky čemuž je možné získat informace, jež by zpětně nebyly dostupné. Příkladem byla možnost zúčastnit se v rámci předvýzkumu on-line schůzky fanouškovské organizace Rams Trust a insolvenčních správců (RamsTrust, 2021).

Derby County je anglický profesionální fotbalový klub sídlící v kraji Derbyshire. O jeho tradici vypovídá už skutečnost, že byl založen v roce 1884. O 4 roky později byl jedním z 12 zakládajících klubů historicky první fotbalové soutěže Football League (Derby County, 2021).

V současnosti hraje domácí utkání na stadionu Pride Park, o jehož vlastnictví přišel až v posledních letech. Kauza jeho prodeje bude blíže rozebrána v praktické části výzkumu. Klub je vlastněn místním úspěšným podnikatelem Melem Morrisem, který nabyl jmění především jako předseda společnosti King Digital Entertainment Plc, jež se proslavila vývojem kultovních her na telefony jako Candy Crush nebo Farm Heroes. V roce 2017 byl královnou titulován Řádem britského impéria (Derby County, 2021). Výše uvedené informace svědčí mimo jiné o tom, že Morrisova snaha prodat Derby County nemá výraznější opodstatnění ve ztrátě majetku jiných z jeho podniků.

Derby County hraje v současnosti druhou nejvyšší soutěž známou pod jménem Sky Bet Championship. To je směrodatné především s ohledem na hodnotu klubu, jeho příjmy a náklady. Jedním z nejzajímavějších nehmotných aktiv pro potenciální investory je silná fanouškovská základna. Navzdory finančním těžkostem, které vyústily v odečet 12

bodů, má Derby County průměrně čtvrtý nejvyšší počet fanoušků účastnících se venkovních utkání. V průměru klub na venkovních zápasech doprovází přes 17 000 diváků (Worldfootball, 2021).

4.3 Sběr dat

Pro splnění cílů výzkumu byla analyzována sekundární data tak, aby jejich zpracování vytvořilo komplexní a detailní obraz dění ve fotbalovém klubu Derby County. Pro tento výzkum byla přínosná především silná kultura anglických komentátorů a investigativních novinářů zabývajících se fotbalovým zákulisím. Z anglických médií byly pro zaručení validity využívány především tradiční média s dobrým jménem, přičemž nejvýznamnějšími zdroji byly The British Broadcasting Company (dále jen BBC), The Athletic a portál Derby Telegraph, jehož sportovní úsek se zabývá téměř výhradně fotbalovým klubem Derby County.

Z hlediska dostupnosti bohužel nebylo možné získat primární data a pohled majitele Mela Morrisse, zástupců English Football League, ani dalších zúčastněných stran. Tyto limity byly kompenzovány prostřednictvím rozhovorů v britských novinách, televizích nebo podcastech. Především podcast The Price of Football vedený Kieranem Maguirem z liverpoolské univerzity se ukázal jako velmi dobrý zdroj pro získání názorů jednotlivých subjektů. Zároveň byla zpracována všechna oficiální stanoviska v podobě tiskových zpráv, jež se týkala klíčových témat problematiky. V průběhu několika měsíců bylo analyzováno přes 100 článků, tiskových zpráv a komentářů z období od vstupu majitele Mela Morrisse do klubu až do vyhlášení insolvenčního řízení.

4.4 Zpracování a prezentace dat

Situace, do které se Derby County dostalo, je nesmírně rozsáhlá a komplikovaná. Především rozdílné informace podávané zainteresovanými stranami a dlouho trvající procesy vytvořily zmatek chronologicky těžko uchopitelných dat. Z toho důvodu byl proveden předvýzkum, jehož cílem bylo identifikovat zásadní události a kauzy, které mohly vést k úpadku Derby County. Kauzy byly v rámci výzkumu analyzovány a zpracovány jednotlivě takovým způsobem, aby bylo možné se v problematice orientovat a zhodnotit, co zapříčinilo vstup do insolvence. Na dění v klubu od příchodu majitele Mela Morrisse až do úpadku bude rovněž nahlíženo pohledem expertů na insolvenční anglických fotbalových klubů, jejichž názory byly uvedeny v teoretické části práce. Jako stěžejní jsou vnímány především výzkumy Beeche a Szymanskiho.

Z výše zmíněných kauz, jež se mohly podílet na úpadku, se jedná o následující:

- Pandemie nového typu koronaviru.
- Prodej stadionu Pride Park.
- Mismanagement představenstva Derby County
- Neúspěšná jednání o převzetí klubu.
- Spory klubu Derby County s English Football League.
- Vysoké bariéry mezi Premier League a Sky Bet Championship.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Vliv pandemie COVID-19

Světový fotbal utrpěl zcela bezprecedentní negativní šok v podobě pandemie onemocnění Covid-19. Ligové soutěže včetně Sky Bet Championship byly na jaře 2020 dočasně přerušeny, což způsobilo výpadek důležitých příjmových položek. Už v začátcích pandemie sílily spekulace o nadhodnocení fotbalového odvětví v Anglii, ústícího v zadlužování klubů (Reade, J., & Singleton, C., 2020). Rozšíření nového typu koronaviru mělo na kluby vliv především kvůli kombinaci dvou faktorů:

1. Ztráty velkého množství příjmů při téměř nezměněných výdajích.
2. Dlouhodobě uplatňované strategii založené na upřednostňování sportovních úspěchů před finanční stabilitou.

Především druhý faktor představuje hlavní důvod, proč je fotbalové odvětví náchylnější na finanční krize než jiné sektory. Snaha maximalizovat sportovní úspěchy zákonitě vede k omezené likviditě klubu (Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. & Puumalainen, K., 2021). S tímto názorem souhlasí Szymanski (2020), který upozornil na nezanedbatelné množství fotbalových klubů, které byly na pokraji insolvence už před vypuknutím pandemie. Jedním z těchto klubů bylo Derby County. Riskantní a do jisté míry nezodpovědná strategie v kombinaci s faktory, které autor popisuje níže, vytvořila ideální podhoubí pro těžko řešitelnou finanční situaci.

V souvislosti s vypuknutím pandemie odhalil Szymanski (2020) další ze strukturálních problémů fotbalového průmyslu. Velká část závazků fotbalových klubů je dlužena jiným klubům, což staví základy pro dominový efekt v případě insolvence i menšího množství subjektů. Dle dostupných dat se dominový efekt projevil nejen kvůli insolventnosti fotbalových klubů, ale i kvůli většímu důrazu na snižování nákladů. Uplatňovaná úsporná opatření se dle autora musela zákonitě projevit například na přestupovém trhu. To pocítili mimo jiné fotbaloví agenti, jež registrovali nižší zájem o své klienty (Sheth, 2020). Z logiky věci se nízká aktivita na přestupovém trhu negativně projevila na klubech jako Derby County, jehož dlouhodobá filozofie byla založena na výchově mladých hráčů a jejich prodeji bohatším klubům. Dopady pomalejšího cash-flow zaregistroval i majitel klubu Mel Morris: *"Ve chvíli, kdy nás zasáhl covid, jsme okamžitě zpozorovali, že hodnota hráčů v EFL Championship rapidně klesá. Samozřejmě, pokud dá útočník 30 gólů za sezonu, vždy je o něj v Premier League zájem."*

Ale hodnota všech ostatních hráčů se násobně snížila a náš plán prodeje a zhodnocení některých našich hráčů byl totálně zničen (Morris, 2021)." Oporu Morrisově tvrzení poskytl Daily Mail (2021), podle kterého klesl počet přestupů o 75 % oproti předchozím sezonám.

Vážnost situace pro kluby z nižších soutěží vyzdvihl i Geey (2020). Potíže spočívají především ve struktuře příjmů druholigových klubů, která je na rozdíl od Premier League výrazně více založena na příjmech ze zápasových dnů. Dalším z problémů je závislost anglických klubů z nižších soutěží na příjmech ze solidarity payments, jež jsou vypočítávány jako určité procento z příjmů Premier League. Ta ale například za sezonu 2020/2021 zaznamenala ztrátu 1,6 bilionů eur (Deloitte, 2021).

Zatímco příjmy druholigových klubů doznaly značných trhlín, nejvýraznější položka klubových výdajů – hráčské smlouvy – se téměř nezměnila. Navzdory skutečnosti, že se některým klubům podařilo s hráči dohodnout krátkodobé snížení mezd, došlo k poklesu výdajů na jen o 16 milionů liber. V průměru na jeden klub o 660 tisíc liber. Rozdíl mezi výrazně nižšími příjmy a téměř stejnými výdaji je více než zřejmý (Deloitte, 2021). Dle Ricka Parryho (2020), ředitele řídicího orgánu EFL Championship, přišla soutěž od května do září roku 2020 o 200 milionů liber.

Není proto překvapením, že za jednu z hlavních příčin insolvence Derby County označil pandemii i majitel Mel Morris: *"Když přišla pandemie, nikdo přesně nevěděl, co se stane se sportovním odvětvím. Z ničeho nic zbyly klubu pouze příjmy za vysílací práva, příjmy od sponzorů a podpora fanoušků. Najít případné investory, kteří mají peníze a schopnosti bylo kvůli covidu v podstatě nemožné (Morris, 2021).*" K tomu přispěla i skutečnost, že klíčovým nehmotným aktivem Derby County je podle Maguira (2021) široká základna velmi loajálních fanoušků a atmosféra, kterou dokážou vytvořit. Nemožnost představit tuto výhodu potenciálnímu investorovi byla z hlediska jednání významnou komplikací.

Dle oficiálního prohlášení (Derby County, 2021) ukazovala finanční předpověď před začátkem pandemie výrazné zlepšení. Pokles klubových příjmů v kombinaci s dlouho trvající nejistotou měl vytvořit ztrátu 20 milionů liber. Argumentem, o který se představenstvo klubu opíralo, byla nemožnost snižovat klubové výdaje, což mělo vycházet ze samotné podstaty finančních toků ve fotbale. Autor práce nicméně

upozorňuje na skutečnost, že Derby County bylo jediným klubem ve Sky Bet Championship, který vyhlásil vstup do insolvence.

Mel Morris (2021) vysvětluje příčiny špatnou strukturou přerozdělování financí v anglickém fotbale. Obzvlášť nekonceptní má být fungování parachute payments proti kterým se ostatně vymezil i ředitel EFL Parry (2021). Skutečností zůstává, že se parachute payments pohybují v rozmezí 12-42 milionů liber ročně. Pokud tedy klub ztratí 20 milionů liber kvůli pandemii koronaviru, nevznikne tak zásadní problém jako v případě Derby County. Naopak kluby, které se pohybují v nižších patrech Sky Bet Championship, nevyvinuly v posledních letech finančně nákladné úsilí o vylepšení sportovního kádru. Jejich finanční situace proto byla výrazně stabilnější. Dle autora vzniká v anglickém fotbale nebezpečná situace, charakteristická uspokojením se současnou situací bez motivace investovat do sportovního pokroku. Takové uspokojení je přitom zcela racionální, neboť výdaje nutné k boji o postup do Premier League, mohou velmi snadno narušit stabilitu a udržitelnost klubu.

Při hledání příčin insolvence Derby County je nutné brát v potaz možnost, že představenstvo v čele s majitelem Melem Morrisem může využívat pandemii jako alibi. Podle Maguira (2021) se na jednu stranu může jednat o přesvědčivé vysvětlení, na straně druhé docházelo k nezodpovědnému jednání už před začátkem pandemie. Tento názor podpořil Andrew Hoskins (2021), insolvenční správce Derby County, jenž vyčíslil dluh klubu na desítky milionů liber. Je zřejmé, že ztráta 20 milionů liber kvůli pandemii koronaviru, nemohla být jedinou příčinou.

Precedens v oblasti insolvence stanovila English Football League v soudním sporu s třetiligovým Wiganem Athletic, který se po přihlášení do insolvenčního řízení odvolal proti odečtu 12 bodů. Argumenty Wiganu Athletic byly založené na označení pandemie jakožto zásahu vyšší moci, která byla hlavní příčinou finančních problémů klubu. EFL odvolání zamítla s odůvodněním, že klíčovou příčinou insolvence byla neochota majitele klub nadále financovat (McGuireWoods, 2020). Je zřejmé, že řídicí orgán soutěže stanovil stejný metr pro všechny kluby, které by chtěly využít pandemii jako alibi pro nezodpovědné zacházení s klubovými financemi.

Kluby jako Derby County se do nezávidění hodné situace dostaly mimo jiné přílišnou závislostí na ochotě mecenáše klub dotovat. Jak upozorňují Reade a Singleton (2020), ani majitelé fotbalových klubů nemají nekonečné prostředky. V případě Mela Morrisa

se však nabízí otázka, zda anglickému podnikateli došly finance, nebo trpělivost. Na základě seznamu nejbohatších lidí ve Spojeném království, bylo odhadované jmění Mela Morrisse 515 milionů liber, což z bývalého majitele firmy King.com Limited činilo 268. nejbohatšího Brita (The Times, 2020). Osobní finanční problémy jsou v případě majitele Derby County velmi nepravděpodobné.

I v motivaci přestat klub financovat přesto může mít vliv pandemie koronaviru. Podle Daily Mail (2021) měl Morris v březnu 2020 těžký průběh onemocnění Covid-19, kvůli čemuž musel být několik dní připojen ke generátoru kyslíku, což ho následně mělo vést k přehodnocení životních priorit.

5.2 Prodej stadionu

V teoretické části byl popsán vliv prodeje stadionu na finanční stabilitu klubu. Beech (2010) označil takové rozhodnutí jako jednu z 5 hlavních příčin, proč fotbalové kluby končí v insolvenčním řízení. K prodeji stadionu došlo i v případě Derby County, které v roce 2018 přišlo o své největší aktivum v podobě arény Pride Park, jež má kapacitu až 33 597 diváků (Derby County, 2022). V případě Derby County byla ale situace o poznání jiná než v případě klubů, jejichž finančními problémy se zabýval Beech.

Zásadní roli sehrál majitel klubu Melvin Morris, který se rozhodl pro prodej stadionu v rámci strategie, jak klubu domoci k postupu do Premier League. Morrisova motivace k tomuto kroku má rozsáhlý kontext, který je třeba důkladněji vysvětlit.

V srpnu 2015 založil Morris investiční společnost Sevco 5112. Ta se o měsíc později stala 100 % vlastníkem fotbalového klubu Derby County, přičemž její dceřiné společnosti Club DCFC a Derby County FC Academy zajišťovaly chod cateringu, hospitality nebo komerčních a sponzorských aktivit klubu (Insider Media, 2019). Další z Morrisových společností byla Gellaw Newco 202 Limited. Ta se stala v roce 2018 novým vlastníkem stadionu.

Ačkoliv fakticky se mnoho nezměnilo a stadion stále patřil Morrisovi, který ho klubu zdarma zapůjčil, klíčový rozdíl se projevil v účetnictví. V roce 2017 vykázal klub ztrátu 7,9 milionů liber, v roce 2016 dokonce ztrátu 14,7 milionů liber. Aby tedy klub dodržel podmínky FFP a nevystavil se nebezpečí odečtu bodů, musel zakončit rok 2018 v nejhorším případě se ztrátou 16,4 milionů liber. K daleko vyšší ztrátě ale Derby County směřovalo (BBC, 2019). Proto byl stadion Pride Park prodán do vlastnictví společnosti Gellaw Newco 202 Limited za 80 milionů liber, čímž se klubové účetnictví dostalo do

černých čísel. Plumley (2019) vyjádřil názor, že ačkoliv je pro klub vždy lepší stadion vlastnit, v tomto případě by se nemělo jednat o zásadní problém. Ani problematika vysokého pronájmu, kterou vyzdvihuje Beech (2010) nebyla v tomto případě překážkou, neboť jak bylo uvedeno výše, stadion byl klubu zapůjčen zdarma.

Klíčový problém nastal v roce 2020, když English Football League obvinila Derby County z porušení Profitability and Sustainability Rules. Dle řídicího orgánu soutěže došlo k výraznému nadhodnocení stadionu, neboť podle odhadce English Football League měla aréna Pride Park hodnotu 40 milionů liber (Derby Telegraph, 2020). Ačkoliv Plumley (2019) upozornil na možný rozpor s pravidly soutěže, zastával názor, že je-li ochotna společnost Mela Morrise nadměrné prostředky do klubu investovat, nemělo by jí v tom být bráněno. S tímto názorem se ztotožňuje i autor práce. Kluby jako Derby County jsou v boji o postup v porovnání s kluby, jež inkasují parachute payments, značně znevýhodněné. Najde-li majitel kreativní způsob, jak klub dotovat v rámci pravidel, měl by takovou možnost mít. Soudní spor o prodej stadionu bude důkladněji popsán v kapitole 5.5 – Spory s English Football League.

Beech (2010) kromě nájmu varoval i před destabilizací klubových financí. Skutečnost, že případná žádost o úvěr by byla bez vlastnictví stadionu výrazně složitější, je nepopíratelná. Zcela jistě se ale nejedná o zásadní příčinu, která by měla vést k insolvenčnímu fotbalového klubu.

Jako velmi nebezpečný problém se prodej stadionu ukázal při hledání nového investora. V lednu 2020 – 19 měsíců před vyhlášením insolvence – podle Morrise (2021) došlo ke kolapsu dohody kvůli nejasnostem v otázce vlastnictví stadionu: *"Na stůl přišla oficiální nabídka, která pro nás byla smysluplná a skýtala pro klub příležitost pro výraznější posun. Byli jsme přesvědčeni, že se jedná o hotovou věc. V lednu 2020 nás ale EFL obvinila kvůli stadionu a druhá strana odstoupila. Stadion je pro klub pochopitelně naprosto klíčový z hlediska přínosu i z hlediska hodnoty. Nejasnosti nového investora odradily"*.

Ačkoliv tedy prodej stadionu z určitého pohledu klubu uškodil, není z dostupných dat zřejmé, že by měl být zásadní příčinou insolvence Derby County. Problémem se vyvedení stadionu z aktiv klubu ukázalo při jednáních insolvenčních správců s potenciálními investory. Mel Morris stihl uzavřít půjčku ve prospěch Sevco 5112 na 20 milionů liber, v jejímž rámci využil jakožto podkladové aktivum stadion Pride Park.

Vícero subjektů, které měly potenciál stát se novými vlastníky klubu, od obchodu odstoupily právě kvůli problémům se stadionem. Mel Morris údajně nabídl každému z potenciálních investorů zapůjčení stadionu zdarma. Dle dostupných zdrojů ale žádný ze zájemců nemá o zapůjčení zájem, neboť vlastnictví stadionu je při investici ve výši 50 milionů liber, které Morris za klub požaduje, vnímáno jako zásadní (Daily Mail, 2022).

5.3 Mismanagement

V teoretické části byly jako jeden z nejčastějších důvodů insolvence fotbalových klubů skloňovány chyby vedení, respektive neochota, nebo neschopnost majitele klub nadále financovat. Chyby v řízení Derby County ostatně přiznal i majitel Mel Morris (2021). Experty bylo Morrisovi nejčastěji vyčítáno přílišné utrácení po jeho nástupu a následná ztráta zájmu o budoucnost klubu.

Melvin Morris CBE získal významný podíl v Derby County v květnu 2014 (BBC, 2014), přičemž zbývající akcie koupil v září 2015. Do klubu vstupoval s reputací úspěšného podnikatele. Největšího úspěchu dosáhl jakožto ředitel ve společnosti King Digital Entertainment Plc., která stála za úspěšnými hrami na mobilní telefon Candy Crush a Farm Heroes. Úspěchů dosahoval i po vstupu do Derby County. V létě 2016 byl jmenován čestným doktorem Univerzity Derby a v roce 2017 byl královnou odměněn Řádem britského impéria za svou službu v oblasti podnikání a charity (Wikipedia, 2022).

S vedením fotbalového klubu ale dosud zkušenosti neměl. O to překvapivější bylo Morrisovo rozhodnutí vytvořit představenstvo jen o třech lidech, v němž sám plnil funkci výkonného ředitele. Spolu s ním byli v představenstvu Stephen Pearce a Roy McFarland. V roce 2017 se Morrisova agenda rozšířila po propuštění CEO Sama Rushe, kterého Morris původně sám do klubu přivedl a později propustil za zpronevěru (Derby County, 2017).

Způsob vedení klubu z hlediska personalistiky kritizoval bývalý ředitel klubu Stuart Webb (2021): „*Morris přišel jako úspěšný businessman, který ale o vedení fotbalového klubu nevěděl vůbec nic. V takové situaci potřebujete zkušené lidi kolem sebe.*“ Nedostatek zkušeností, jakožto jednu z příčin problémů Derby County připustil i Mel Morris v rozhovoru pro BBC (2021): „*Udělal jsem chyby? Zcela jistě. Pramenily ty chyby z nedostatku zkušeností? Zcela jistě.*“ Jednou z takových chyb bylo například neuvážené chování na přestupovém trhu. Především v sezoně 2015/2016 byla bilance

příjmů a výdajů na přestupy výrazně záporná. Zatímco Dawes (2021) kritizoval nepoměr mezi tržní cenou hráčů a cenou, kterou Derby County za tyto hráče zaplatilo, Maguire (2021) vyzdvihl obrovský nárůst objemu mezd. Výdaje klubu na mzdy se od roku 2014 do roku 2018 ztrojnásobily. Příliš vysoké investice do hráčského a realizačního týmu označil za jednu z příčin finančních problémů Derby County insolvenční správce Andrew Hoskins (2021), který ale připustil, že takové investice jsou v případě sportovních ambicí nezbytné a chyba spočívá především ve špatně nastaveném systému redistribuce peněz. Tomuto tématu bude věnována kapitola 5.5.

Chování Derby County na přestupovém trhu je přehledně znázorněno v tabulce níže. Sběr dat proběhl na renomovaném webu Transfermarkt (2022), který zveřejňuje nejen přestupové částky, ale také hodnoty hráčů v době transakce. Především porovnání hodnoty hráčů a přestupových částek vychází z pohledu Derby County nepříznivě v pěti z šesti sledovaných sezon. Sledovány byly ročníky od vstupu Mela Morrise do klubu po poslední přestupové období, které nebylo zasaženo pandemií.

V sezoně 2014/2015 vyčnívá rozdíl mezi příjmy za prodané hráče a hodnotou, kterou prodaní hráči v dané době měli. Zatímco Derby County inkasovalo za prodej hráčů téměř 14,5 milionu eur, dle analytiků z Transfermarkt (2022) měly příjmy dosahovat více než 50 milionů eur.

V sezoně 2015/2016 – tedy v první sezoně, ve které byl Mel Morris majoritním vlastníkem – rapidně vzrostly výdaje na přestupy. V souvislosti s tímto přestupovým obdobím stojí za zmínku, že více než 20 milionů eur bylo vynaloženo na příchod Shackella, Ince, Butterfielda, Johnsona a Weimanna, přičemž kromě posledního jmenovaného ani jeden z hráčů nepředvedl očekávanou kvalitu (Derby Telegraph, 2021). Udivující je rovněž skutečnost, že s výjimkou termínovaných hostování nedošlo k žádným prodejm.

Přestože v dalších sezonách došlo k jisté stabilizaci v oblasti bilance výdajů a příjmů na přestupovém trhu, položka výdajů na mzdy stále rostla. V určitém momentu připadlo na každých 100 vydělaných liber až 151 liber vydaných na mzdy (Daily Mail, 2022). Ve sledovaném období došlo i k dalším drahým rozhodnutím. Například trenér Paul Clement byl propuštěn už po 8 měsících.

Tabulka č. 1 – Chování Derby County na přestupovém trhu v milionech EUR

	Příchody		Odchody		Balance	
	Výdaje	Hodnota dle TM	Příjmy	Hodnota dle TM	Zisk/Ztráta	Zisk/Ztráta, jež měla být dosažena podle TM
2014/2015	13,98 EUR	26,70 EUR	14,45 EUR	54,25 EUR	0,47 EUR	27,55 EUR
2015/2016	34,06 EUR	31,35 EUR	0,00 EUR	11,05 EUR	-34,06 EUR	-20,30 EUR
2016/2017	17,27 EUR	27,00 EUR	16,26 EUR	17,25 EUR	-1,01 EUR	-9,75 EUR
2017/2018	12,27 EUR	33,65 EUR	21,28 EUR	37,65 EUR	9,01 EUR	4,00 EUR
2018/2019	13,98 EUR	26,70 EUR	14,45 EUR	54,50 EUR	0,47 EUR	27,80 EUR
2019/2020	8,20 EUR	16,30 EUR	1,35 EUR	25,80 EUR	-6,85 EUR	9,50 EUR

Zdroj: Transfermarkt (2022), vlastní zpracování

Výdaje do sportovní kvality byly v každém případě zcela nadstandardní a při pohledu na výše přiloženou tabulku je zřejmé, že prodej stadionu byl pro dodržení FFP nezbytný. Zásadním problémem zůstává, že navzdory obrovským investicím do hráčské kvality nedokázalo Derby County postoupit do Premier League. Styl řízení, pro který se rozhodl Mel Morris, lze úspěšně aplikovat jen za předpokladu brzkého postupu do Premier League. Nerozvážnost některých kroků připustil Morris osobně (2021): „*Kdybych měl jmenovat jednu chybu, byly by to mé přehnané ambice. Je ohromně těžké vést klub s postupovými ambicemi a chovat se udržitelně.*“ Z Morrisových investic lze nicméně kladně hodnotit především rekonstrukci akademie a tréninkového komplexu Turf Moor (Derby Telegraph, 2021).

Z ekonomického hlediska mohla být Morrisova snaha o postup do Premier League logická, neboť Premier League je v Anglii přezdívaná jako „finanční zlatý grál“ (Derby Telegraph, 2021). I za cenu vysokých výdajů tedy v konečném důsledku nemusí jít o iracionální strategii. Výrazně větší kritika byla na Morrise směřována kvůli jeho rozhodnutí opustit klub. První snahy o prodej klubu proběhly na podzim 2019, přičemž v lednu 2020 měl být prodej Derby County téměř hotovou záležitostí (Derby Telegraph, 2020). Z obchodu z neznámých důvodů sešlo. Podrobně bude problematika neúspěšných pokusů o prodej Derby County probrána v kapitole 5.4. V danou chvíli se ovšem nezdálo, že by byl Morris, jakožto velký fanoušek, ochotný klub opustit, aniž by našel vhodného kupce. Morris prohlásil, že neúspěšné snahy o prodej klubu nejsou problémem a přislíbil podporu do té doby, než dojde ke kompletnímu převzetí (BBC, 2021). Navzdory tomu vyhlásilo vedení Derby County 17. 9. 2021 úmysl vstoupit do insolvenčního řízení. Důvodem měla být nízká pravděpodobnost prodeje klubu v blízké

budoucnosti. Mel Morris následně prohlásil: „Z dlouhodobého hlediska se jedná o nejlepší cestu pro klub. Udělal jsem chybu, když jsem oznámil, že klub prodám novému investorovi bez jakéhokoliv profitu pro mou osobu. Tím skončily veškeré možnosti pro vyjednávání. Investoři, kteří by za určitých okolností byli ochotni klub koupit, začali vyčkávat. Věřím, že několik investorů, kteří přemýšleli nad koupí klubu, teď začnou jednat (Morris, 2021).“

Jak bylo popsáno v kapitole 5.1, klubové finance byly drtivě ovlivněny pandemií, což rapidně zvýšilo potřebu nového investora. Morrisovy snahy o vykreslení své osoby jako oběť systému a pandemie byly zasaženy vydáním dokumentu *The Men Who Sell Football* (Al Jazeera, 2021). V něm byl investigativními novináři natočen ve spolupráci s Christopherem Samuelsonem, zprostředkovatelem prodejů anglických fotbalových klubů zahraničním miliardářům, kteří mají ve svých domovinách problémy se zákonem. V rámci dokumentu zprostředkoval Samuelson prodej Derby County za cílem vyprat nelegální peníze. Ve prospěch Mela Morrisa nepromlouvaly ani vyjádření Waynea Rooneyho, trenéra Derby County, který pro BBC (2021) potvrdil, že Morris se zástupci klubu nekomunikuje a o insolvenční se realizační tým i hráči dozvěděli z televize.

V teoretické části práce autor popsal Maguirovu (2021) teorii, že jednou z nových příčin insolvence fotbalových klubů je chování majitelů na principu GO-GO-STOP – tedy vysoké investice ve snaze prestižních úspěchů a následný odchod z klubu bez zajištění jeho udržitelné budoucnosti. V případě Derby County se taková příčina zcela jistě nabízí. Maguire (2021) upozornil, že už před pandemií byl klub ve ztrátě 3-4 miliony liber, což částečně popírá Morrisovo tvrzení, že hlavní příčinou insolvence byla právě pandemie.

5.4 Neúspěšná převzetí novými investory

Od doby, kdy majitel klubu Mel Morris vyhlásil zájem prodat Derby County do rukou nového investora, objevila se řada více či méně důvěryhodných zájemců. Hledání nového vlastníka je pro každý anglický klub klíčovým obdobím, neboť špatný výběr nového majitele může eskalovat v destabilizaci klubu hraničící s likvidací. Do podobné situace se v minulosti dostaly tradiční kluby jako *Portsmouth Football Club* nebo *Wigan Athletic*. V následující kapitole bude analyzován průběh jednání s třemi nejvýznamnějšími zájemci o převzetí Derby County.

Henry Gabay

První zmínky o snaze Mela Morrise zbavit se Derby County přinesl The Athletic (2018). Základem pro tuto informaci byla půjčka 81 milionů liber, kterou Morrisovi poskytl švýcarsko-turecký businessman Henry Gabay. Půjčka měla předznamenat jednání o Gabayově vstupu do Derby County.

Henry Gabay byl spoluzakladatel a CEO investiční společnosti Duet Group. V minulosti se proslavil především jako expert na vynořující se trhy. V pozici finančního poradce působil v Turecku nebo v Izraeli (Duet Group, 2022).

Vztahy s Morrisem začal Gabay budovat zmíněnou půjčkou, díky které mohl Morris koupit fotbalový stadion Pride Park a dostat klubové účetnictví do černých čísel. Zájem o koupi klubu projevil podle Nicholsona (2020) v roce 2019, ale jednání trvala až do roku 2020. Sám Gabay (2020) na sociální síti Twitter informace dementoval. V kontextu celé události je ale třeba připomenout, že The Athletic, který situaci monitoroval, patří mezi nejdůvěryhodnější britská média. Reputace Henryho Gabaye byla naopak výrazně poškozena v roce 2020, kdy byl zatčen německou policií za účast v aféře Cum-Ex, kterou němečtí žalobci označují za jeden z největších daňových úniků v historii Evropy. V letech 2009 až 2011 mělo být zpronevěřeno 94 milionů euro. Ačkoliv Gabay byl po zaplacení kauce z vězení propuštěn, stále mu hrozí odsouzení k 15 letům vězení (Matussek, K, Sebag, K., & Griffin, D., 2020). U soudu se objevil Gabay v jednom dalším případě. Ve sporu s bývalým obchodním partnerem bylo londýnským soudem Gabayovi nařízeno zaplatit 2,5 milionu dolarů (Milligan, 2021).

Jak je zřejmé, k převzetí klubu Henry Gabayem nedošlo. Vzhledem ke skutečnosti, že Gabayův zájem o klub nepostoupil do takové fáze, aby byla jeho důvěryhodnost prověřována kontrolními orgány English Football League, lze konstatovat, že dohoda měla k finalizaci daleko. Zároveň je dlužno podotknout, že dle regulí English Football League (2022) nesmí být potenciální vlastník v rozporu se zákonem. Případný Gabayův vstup do klubu tedy nebyl legislativně možný.

Sheikh Khaled bin Zayed Al Nahyan (Derwentio Holdings Ltd)

Na podzim roku 2020 vyšly na povrch informace o novém potenciálním vlastníkovi Derby County, kterým měl být Sheikh Khaled bin Zayed Al Nahyan (dále jen Sheikh Khaled), člen královské rodiny z Abu Dhabi. Sheikh Khaled vystudoval na bostonské univerzitě, přičemž doktorské studium dokončil na univerzitě v Michiganu. V roce 1988

založil společnost Bin Zayed Group, jež se zabývá energetikou, investicemi, finančními službami, technologiemi a obchodem s nemovitostmi (Bin Zayed Group, 2022). Celková hodnota majetku královské rodiny z Abu Dhabi byla odhadována na 118 bilionů liber (The Sun, 2020). Rozruch mezi fanoušky Derby County vzbudila především skutečnost, že Sheikh Khaled je bratrancem Sheikha Mansoura, majitele *Manchesteru City*.

Jméno Sheikha Khaleda nebylo v prostředí anglického fotbalu novinkou. V roce 2018 se pokoušel o koupi *Liverpool Football Club* za rekordní částku 2 biliony liber. Po neúspěšném jednání upnul pozornost k *Newcastlu United Football Club* za který nabízel 350 milionů liber (Talk Sport, 2020).

Podle oficiálního prohlášení klubu měla jednání mezi Morrisem a Sheikhem Khaledem začít v květnu roku 2020, načež byla v září registrována společnost Derventio Holdings Limited (Companies House, 2020). Prostřednictvím společnosti měl Sheikh Khaled převzít kontrolu nad Derby County. Zprostředkovatelem obchodu byl kontroverzní obchodník Christopher Samuelson (Cusack, 2022), jehož praktiky byly zmíněny v předchozí kapitole. Mel Morris měl navzdory prodeji zůstat v klubu v roli konzultanta. Za fotbalový klub Derby County měl Morris včetně stadionu obdržet 60 milionů liber (The Sun, 2021). Pokud by dohoda dospěla k úspěšnému konci, stal by se z Derby County klub s nejbohatším majitelem v soutěži (Conolly, 2021).

V listopadu 2020 vydalo Derby County (2020) oficiální prohlášení: „*Rozhovory mezi oběma stranami dospěly do bodu, kdy je v principu možné označit dohodu za uzavřenou.*“ Derventio Holdings Limited rovněž prošlo kontrolou řídicího orgánu. Prodeji klubu do rukou královské rodiny z Abu Dhabi nic nebránilo.

Navzdory tomu nedocházelo k oficiálnímu potvrzení, za nímž měly stát nedodržené sliby kupující strany. V polovině března došlo k úniku informací o údajném kolapsu dohody (Arabian Business, 2021). Příčinou byla neschopnost společnosti Derventio Holdings Limited včas prokázat finanční způsobilost ke koupi a následnému financování klubu (Telegraph, 2021). Uvnitř Derby County mělo panovat velké rozčarování, způsobené především nadějemi, které klub do jednání vkládal. Čas, který vedení Derby County ztratilo snahou dotáhnout prodej do konce, stál majitele Mela Morrisa možnosti vyjednávat s jinými subjekty. V průběhu jednání s Derventio Holdings Limited bylo k zajištění chodu klubu nutné prodat nejnadhlednější hráče z

akademie Kaida Gordona a Morgana Whittakera. Kvůli nedodání slíbených finančních prostředků rovněž došlo k pozdnímu odeslání výplat hráčům, kvůli čemuž se Derby County dostalo do rozporu se soutěžním řádem soutěže (Telegraph, 2021).

Po ztrátě jakýchkoliv nadějí o úspěšném převzetí klubu, začala jednání Mela Morrisa se španělským podnikatelem Erikem Alonsem. Ve hře měla být dvě další konsorcia, jejichž identita nevyšla na povrch (Telegraph, 2021). S ohledem na skutečnost, že jednání s těmito subjekty nedospělo do pokročilejších fází, nepovažuje autor za nezbytné po jejich identitě pátrat.

Erik Alonso (No Limits Sports Limited)

V případě Erika Alonsa byla možnost uzavření dohody výrazně větší. Španělský podnikatel vydělal díky širokému spektru podnikatelských aktivit, ze kterých vyčnívaly především investice do farmacie a těžby uhlí (Daily Mail, 2021). Ve fotbale se pohyboval jako poradce v tehdy druholigovém anglickém klubu Sheffield Wednesday (BBC, 2021). Derby County mělo být Alonsem zakoupeno prostřednictvím společnosti No Limits Sports Limited (Companies House, 2022).

V dubnu 2021 vydalo Derby County (2021) oficiální prohlášení, ve kterém potvrdilo definitivní shodu na podmínkách prodeje klubu mezi Melem Morrisem a Erikem Alonsem. Situace byla v dané chvíli plně v rukou English Football League (BBC, 2021). V květnu 2021 ale Derby County od dohody odstoupilo (The Guardian, 2021). Dle autora výzkumu se jednalo o velmi dobré rozhodnutí.

O důvěryhodnosti Alonsa byly od počátku podloženy pochybnosti. V květnu 2021 Alonso zveřejnil na sociálních sítích video luxusního domu, který prezentoval za svůj. Jak bylo později zjištěno, jednalo se o cizí dům, jehož nahrávku publikoval uživatel sociální sítě TikTok (Pugh, 2021). Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že se jedná o nevinné vychloubání, autor výzkumu zastává názor, že potenciální investor největšího klubu v hrabství Norfolk by se měl prezentovat dramaticky odlišným způsobem.

I to mohlo být jedním z důvodů, proč Morris od dohody odstoupil. BBC (2021) informovala, že hlavní příčinou kolapsu dohody byla podobně jako v případě Sheika Khaleda neschopnost včasného dodání finančních prostředků. S tímto vysvětlením se neztotožňoval Alonso. Podle španělského businessmana byl na vině řídicí orgán soutěže, který obchodu stavěl do cesty nejružnější překážky. Ředitel English Football

League zdůvodnil rozhodnutí tím, že Erik Alonso nedokázal dodat hmotný důkaz o finanční způsobilosti řídit fotbalový klub (Daily Mail, 2021).

Jak upozornil Dawes (2021), převzetí Derby County Erikem Alonsem by pro klub mohlo v dlouhodobém horizontu znamenat existenční riziko. Alonso svými výroky prokazoval absolutní nekompetenci vést fotbalový klub. Nejvíce alarmující bylo zveřejnění strategie, jak dostat klub do Premier League a do Ligy mistrů, což bylo v dané chvíli zcela nereálné. K tomu mělo dojít pomocí prodeje stadionu Pride Park (pozn. stadion Pride Park měl být součástí transakce). Utržené zisky z prodeje měly být investovány do sportovní kvality. Jak bylo uvedeno v teoretické části, prodej stadionu je v drtivé většině případů z ekonomického hlediska zcela iracionální a může způsobit finanční destabilizaci klubu.

Důvěru nebudila ani samotná společnost No Limits Sport Limited, která od svého založení v říjnu 2020 nezveřejnila ani jeden účetní výkaz. Zároveň v oficiálních dokumentech v roli polovičního vlastníka figuroval britský občan Sumal Tajinderpal, ředitel šesti různých firem, o němž není možné dohledat bližší informace (Companies House, 2022). Tajinderpal společnost opustil 12. května 2021 – jeden den před oznámením o kolapsu transakce (Maguire, 2021).

Dle dostupných dat byla neúspěšná převzetí z velké části zaviněna vnějšími činiteli, a to zejména netransparentním jednáním potenciálních investorů. Čas, který představenstvo klubu ztratilo snahou prodat klub nedůvěryhodným zájemcům, v posledních týdnech před vstupem do insolvence zcela jistě chyběl. Zároveň je třeba brát v potaz, že všichni zájemci vstoupili na scénu v době, kdy už klub směřoval k insolvenčnímu zániku.

5.5 English Football League

Klíčovou roli během působení Mela Morrisa v Derby County sehrál řídicí orgán soutěže – English Football League. Ten zastřešuje tzv. "The 92", neboli druhou až čtvrtou nejvyšší soutěž, přičemž jeho hlavním úkolem je zajištění regulérnosti soutěží a dodržování pravidel (English Football League, 2022). Do rozporu se stanovenými regulami se Derby County v posledních 5 letech dostalo několikrát. Nejvýraznějšími kauzami byly porušení Financial Fair Play z hlediska kreativního pojetí účetních výkazů a prodej stadionu Pride Park.

Majitel klubu Mel Morris opakovaně označil English Football League za jednoho z viníků insolvenčního řízení Derby County (Maguire, 2021). V této kapitole budou obě zmíněné kauzy analyzovány. Zároveň bude autorem zhodnocen podíl řídicího orgánu na finančních problémech klubu.

Financial Reporting Standards

Spor mezi English Football League a Derby County vznikl kvůli nesrovnalostem v účetnictví za roky 2016, 2017 a 2018 (Bordel, 2021). Podle účetních pravidel označených pod souhrnným názvem *Financial Reporting Standards* (dále FRS) jsou kluby povinny brát v rámci účetnictví v potaz hodnotu hráčů, jakožto nehmotný majetek klubu. Hodnota se odvíjí od přestupní částky, za kterou hráč do klubu přišel a od délky smlouvy (Financial Fair Play Regulations, 2022). Autor spatřuje ve způsobu oceňování výrazné nedostatky. Nezanedbatelné množství klubů spoléhá na implementaci talentů z akademie do prvního týmu. Vyčíslit hodnotu odchovanců na základě stanovených pravidel je ale velmi obtížné.

Stejně jako v jiných odvětvích, i ve fotbale jsou nehmotná aktiva odepisována. Pravidla FRS stanovují (2022), že v případě hráčů by mělo docházet k rovnoměrnému odepisování. Pokud tedy hráč přestoupil do klubu za 5 milionů liber a podepsal smlouvu na 5 let, byl po první sezoně oceněn na 4 miliony liber. Derby County zvolilo jiný způsob odepisování, založený na tzv. "residual value", neboli zůstatkové hodnotě hráče (BBC, 2020). Princip spočíval v ocenění hráčů podle takové částky, kterou by Derby County požadovalo za prodej hráče do jiného klubu. Jádrem problému spočívalo v nadhodnocení některých hráčů ve snaze zmírnit krátkodobé ztráty a dodržet pravidla FFP (Bordel, 2021). Mel Morris osobně přiznal, že pokud by Derby County použilo standardní metodu odepisování, porušilo by v sezoně 2017/2018 finanční regulace soutěže a klubu by hrozil odečet 4 bodů (Morris, 2021).

Prvním, kdo na údajně protiprávní jednání Derby County upozornil, byl v roce 2017 profesor liverpoolské univerzity Maguire (2021). Reakce řídicího orgánu přišla až v roce 2020, kdy bylo zahájeno disciplinární řízení. V souvislosti s účetnictvím Derby County byl klub obviněn z porušení FRS, díky čemuž získal oproti svým konkurentům finanční výhodu. Derby County pochybení odmítlo. Na svou obranu zástupci klubu argumentovali, že se jednalo o standardní způsob oceňování hráčů, který nebyl v rozporu s pravidly. (EFL Derby County Decision Document, 2020). Podle oficiálního

vyjádření klubu se jednalo o dlouhodobou účetní politiku, která byla ve vztahu k English Football League dlouhodobě transparentní (Derby County, 2020). Mel Morris (2021) odmítl, že by se jednalo o strategii, jak získat sportovní výhodu. Z jeho pohledu mělo jít o snahu co nejlépe reflektovat reálné dění na trhu.

Nezávislý tribunál dal v disciplinárním řízení za pravdu Derby County, načež se English Football League odvolala (BBC, 2020). Odvolací soud vynesl rozsudek až v květnu 2021, když dal za pravdu English Football League. V oficiálním prohlášení stálo, že způsob amortizace hráčských smluv byl v rozporu se zásadami (BBC, 2021). Spokojená nakonec pravděpodobně nebyla žádná strana, neboť English Football League požadovala bodový odečet. Kauza byla nakonec vyřešena pokutou 100 000 liber pro Derby County. V oficiálním vyjádření řídicího orgánu stálo: *"Zatímco English Football League nesouhlasí s tím, že uvalené sankce jsou v souladu s odhaleným jednáním klubu, na základě konzultace s právníky došlo představenstvo EFL k rozhodnutí, že se nadále nebude proti výsledku odvolávat* (English Football League, 2021)." Zda byl výsledek spravedlivý, nedokázala plně rozlišit ani odborná veřejnost. Zatímco Maguire (2021) volal po přísnějším trestu, Stone (2021) uznal, že bylo extrémně obtížné dokázat, zda se opravdu jednalo o cílenou snahu získat výhodu. V každém případě se autor neztotožňuje s tvrzením Morrisa o šikaně ze strany řídicího orgánu.

Prodej stadionu Pride Park

Okolnosti prodeje arény Pride Park společnosti Gellaw Newco 202 Limited byly detailně popsány v kapitole 5.3. Ačkoliv situace vzbudila určitý rozruch už v době prodeje – tedy v červnu 2018 – English Football League zareagovala až o 15 měsíců později. V září 2019 potvrdilo Derby County v oficiálním prohlášení, že bylo zahájeno řízení o porušení finančních regulací soutěže (Derby County, 2019).

V oficiálním spisu disciplinárního řízení bylo uvedeno, že motivací prodeje stadionu společnosti vlastněné stejným majitelem jako klub, byla snaha vyhnout se sankcím za porušení FFP. Samotný vztah mezi klubem a společností v rozporu s pravidly nebyl. Zásadním problémem měla být pro English Football League hodnota, za kterou byl stadion prodán. Zatímco se tržní cena měla pohybovat kolem 50 milionů liber, stadion byl prodán za 81,1 milionů liber. English Football League měla důvod se domnívat, že obchod byl uskutečněn ve snaze obejít pravidla FFP a investovat do klubu více, než pravidla umožňují (EFL Derby County Decision Document, 2020). Zástupci Derby

County na svou obhajobu argumentovali, že nezávislí odhadce stadion ocenil v roce 2018 hodnotou 80 milionů liber. Pokud by byl prodej uskutečněn za nižší cenu, mohl by být v rozporu s britskými daňovými zákony, což by mohlo vyústit v konflikt s finančním úřadem. Zásadním argumentem byla rovněž skutečnost, že prodej Pride Parku byl s English Football League v roce 2018 transparentně diskutován a řídicí orgán soutěže transakci bez námitek schválil (Derby County, 2020). Není tedy zřejmé, z jakého důvodu bylo disciplinární řízení zahájeno.

V srpnu 2020 rozhodl nezávislý tribunál o nezávadnosti prodeje stadionu Pride Park do rukou společnosti Gellaw Newco 202 (BBC, 2020). Jak bylo ale uvedeno v kapitole 5.3, celý spor mohl sehrát zásadní úlohu v kolapsu dohody o prodeji Derby County. Autor výzkumu se ztotožňuje s tvrzením Mela Morrise, který tvrdil, že English Football League nemá právo trestat klub za něco, co v minulosti schválil. S tím se ztotožnil i Plumley (2019), který uznal kontroverznost prodeje, ale zdůraznil, že Derby County se v tomto případě pohybovalo v mezích zákona. Pokud je společnost Mela Morrise ochotna uskutečnit zřejmě nevýhodný nákup, nemělo by tomu být bráněno.

Spory s English Football League zcela jistě sehrály roli v pozadí jednání o prodeji klubu, jelikož se nad Derby County v letech 2019–2021 vznášela hrozba o bodovém odečtu, který by za velmi reálných okolností mohl vést k sestupu klubu do Sky Bet League One. V tomto kontextu je třeba upozornit, že hodnota klubu, stejně jako zájem o něj, se výrazně liší na základě možnosti postoupit do Premier League. Takový scénář se pochopitelně sestupem do třetí nejvyšší soutěže komplikuje.

Autor výzkumu přesto nezastává názor Mela Morrise, který řídicí orgán soutěže obvinil z výrazného podílu na vstupu klubu do insolvence. Jak upozornil Maguire (2021), řízení Derby County bylo z hlediska financí velmi nezodpovědné ještě před začátkem zmíněných sporů.

5.6 Bariéry vstupu do Premier League

Jedním z důvodů, které mohly přispět k finančním problémům Derby County, byl špatně fungující systém redistribuce příjmů z vysílacích práv Premier League, což mohlo vyústit ve vytvoření příliš velké bariéry mezi první a druhou anglickou ligou. Nejkontroverznějším aspektem je vyplácení parachute payments klubům, které v posledních třech sezonách z nejvyšší soutěže sestoupily (viz kapitola 3.4). Majitel

Derby County Mel Morris (2021) na toto téma prohlásil: "*Model financování fotbalu je rozbitý a lidé si ani neuvědomují, jak moc.*"

Kritici systému poukazují na propastné rozdíly v příjmech mezi kluby ve Sky Bet Championship, které parachute payments inkasují a těmi, které nikoliv. Snaha klubů, které na parachute payments nedosáhnou, vyrovnat se o poznání bohatším konkurentům, může způsobovat destabilizaci klubových financí a porušování Financial Fair Play. Takovým případem mohlo být i Derby County. Podle Wilsona et al. (2020) finanční nepoměr způsobený nefunkčním systémem redistribuce příjmů z vysílacích práv Premier League nutí kluby jako Derby County utrácet za sportovní konkurenceschopnost více, než kolik si mohou dovolit. V této kapitole autor výzkumu detailně analyzoval zmíněnou problematiku, neboť právě nefunkční model redistribuce financí mohl iniciovat nezodpovědný a riskantní styl řízení, pro který se management Derby County rozhodl.

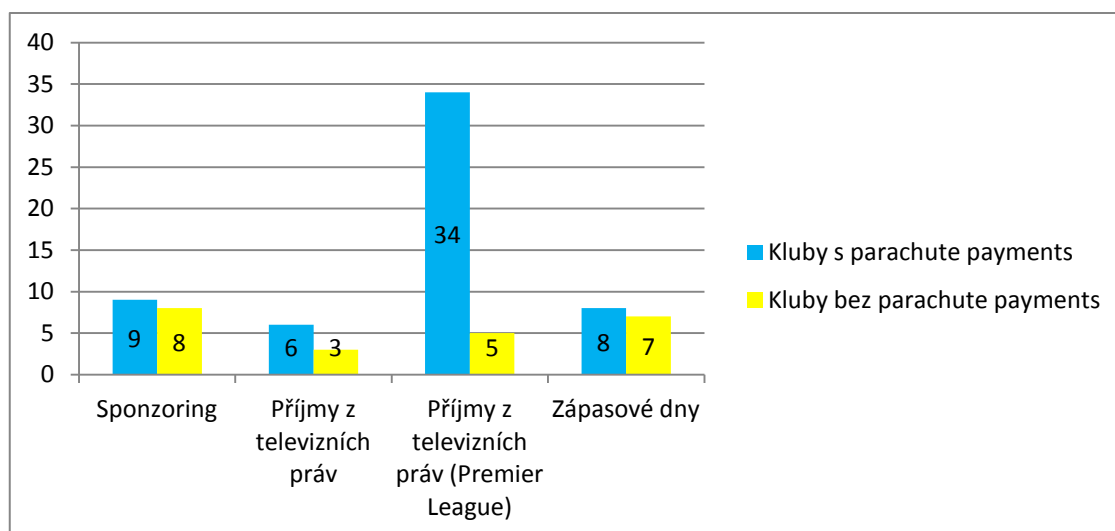
V minulých kapitolách bylo zmíněno, že nadměrné investice Derby County do kvality hráčského kádru měly své racionální opodstatnění. Konkrétně by v případě postupu klub obdržel prémii 120 milionů liber. Pro zasazení do kontextu je třeba poukázat na skutečnost, že některým klubům, které v posledních letech do Premier League postoupily, vzrostly příjmy až osminásobně. Rozdíly vznikají na základě dramaticky odlišných příjmů za vysílací práva. V sezoně 2018/2019 utržil klub s nejnižšími příjmy za vysílací práva v Premier League celkem 96 milionů liber (Premier League, 2020). Naopak nejlépe placený klub v rámci příjmů z vysílacích práv ve Sky Bet Championship dosáhl jen na 72 milionů liber, přičemž pouze pět dalších klubů přesáhlo hranici 10 milionů liber (Evans, R., Walters, G., & Hamil, S., 2021). Z logiky věci vyplývá, že šest klubů, které přesáhly hranici 10 milionů liber, jsou kluby dosahující na příjmy z parachute payments. Derby County mezi ně tedy nepatřilo. Dle Mela Morrisa (2021) je naprosto nemyslitelné, aby systém fungoval tak, že zápas mezi nejmenšími kluby Premier League byl oceněn na 10 milionů liber, zatímco největší zápasy Sky Bet Championship byly ohodnoceny na 1,2 až 1,5 milionu liber.

Rozdíly mezi příjmy klubů ve Sky Bet Championship, které parachute payments inkasují a těmi, které nikoliv, vyjadřuje graf 1. Z něj je na první pohled patrné, že v ostatních příjmových položkách k takovým rozdílům nedochází. Navzdory tomu, že kluby, jež v posledních třech letech sestoupily z Premier League pravděpodobně disponují marketingově atraktivnějším hráčským kádrem, příjmy ze sponzoringu nebo

zápasových dnů jsou velmi podobné. Graf čitelně vyjadřuje, že zásadní rozdíl je opravdu vytvářen na základě příjmů z vysílacích práv, přičemž rozdíl průměrně činí 32 milionů liber ročně. Pokud by mělo v sezoně 2018/2019 Derby County konkurovat týmům, které přijímají parachute payments, musel by majitel Mel Morris klub dotovat z vlastních finančních prostředků. Takovým jednáním by ale porušil Financial Fair Play, čímž by klub vystavil riziku bodového odečtu. Níže uvedený graf do jisté míry vysvětluje, proč v létě 2018 došlo k prodeji stadionu Pride Park ve snaze dodat klubu potřebnou finanční injekci.

V souladu s grafem je názor Szymanskiho (2012). Ten vyjádřil přesvědčení, že nadměrné financování hráčského kádrů – podobně jako to udělal management Derby County – je pro šanci postoupit do Premier League v podstatě nezbytné.

Graf 1: Porovnání příjmů mezi kluby v EFL Championship, které parachute payments inkasují a těmi, které nikoliv (v milionech liber)



Zdroj: Statista, 2022 (upraveno autorem)

Zastánci systému založeného na parachute payments jsou především zástupci klubů hrajících Premier League, kteří v nich spatřují určitou jistotu pro kluby opakovaně hrající o záchranu (The Guardian, 2020). Maguire (2021) zároveň připomíná, že účelem parachute payments není vytvoření vyrovnaného prostředí ve Sky Bet Championship, ale pomoc klubům vyrovnat se s poklesem příjmů. Dle autora současná situace vytváří dilema pro sportovní manažery, kteří se musí rozhodnout, zda rezignovat na reálné šance sportovního úspěchu, nebo riskovat finanční stabilitu klubu. Management Derby County zvolil druhou variantu.

6 Diskuze

V souvislosti s rostoucí konkurencí na poli sportu a světovými ekonomickými krizemi rostou nároky na sportovní manažery v oblasti plnění obtížných cílů ve dvou různých aspektech: finančním a sportovním. V případě, že odpovědné osoby nedokážou před výzvami podmínek současného světa obstát, hrozí sportovním organizacím finanční problémy, jež mohou vyústit v insolvenční řízení.

Odborná veřejnost vnímá insolvenční jako pomyslné dno finanční situace sportovního klubu (Szymanski, 2017). Univerzální příčina pro takový stav ale zřejmě neexistuje. Zajímavé bylo porovnání příčin insolvence v jiných odvětvích s totožnými scénáři ve světě fotbalu. V obou případech je základem pro finanční problémy nezodpovědnost managementu, případně neúměrně vysoké ambice (Ooghe & De Prijcker, 2007; Maguire, 2021).

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat příčiny finančních problémů fotbalového klubu Derby County. Za tímto účelem byla provedena rešerše odborné literatury a případová studie, v jejímž rámci byla analyzována data sumarizující stav financí v prostředí anglického fotbalu a vysoké množství informací o řízení fotbalového klubu Derby County. Na základě studie bylo odhaleno, že insolvenční řízení bylo důsledkem nefungujícího systému redistribuce financí, špatně nastavených finančních regulací a nezodpovědného řízení ze strany managementu. Vážnost situace byla následně prohloubena pandemií onemocnění COVID-19.

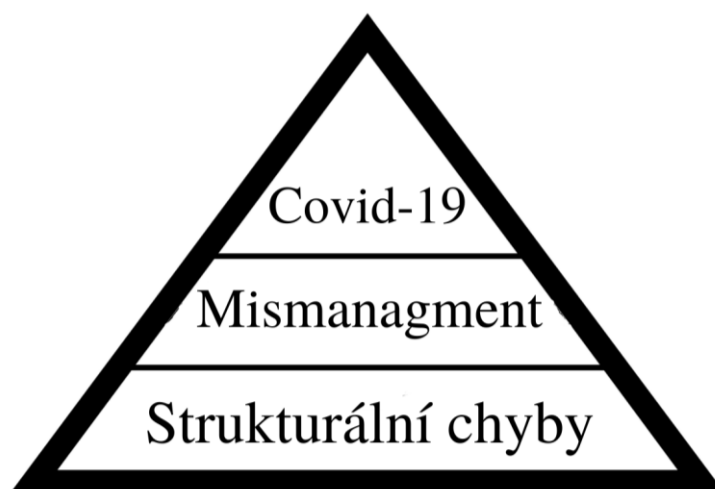
Metoda případové studie byla v podobných výzkumech zvolena už v minulosti (May, 2018; Emery & Weed, 2007). Pro tento výzkum představovala ideální metodu, neboť umožňovala detailní koncentraci na fotbalový klub Derby County, který v posledních letech své existence zaznamenal spleť a složité kauzy.

Pro identifikaci konkrétních příčin bylo nezbytné provést předvýzkum s cílem odhalit potenciální důvody vedoucí k nutnosti vstoupit do insolvenčního řízení. Ačkoliv analýza byla prováděna v celku, v praktické části výzkumu byly pro větší přehlednost prezentovány jednotlivé potenciální příčiny samostatně.

Výsledky by bylo možné označit jako pyramidu, jejíž nejnižší patro tvoří strukturální chyby způsobené špatně nastaveným systémem redistribuce financí, nefunkční regulací v podobě Profitability and Sustainability Rules a příliš vysokými bariéry mezi Premier League a Sky Bet Championship (viz kapitola 5.6). Nefunkční způsob distribuce

vysokých příjmů za vysílací práva v Premier League nutí sortu klubů buď rezignovat na sportovní ambice, nebo riskovat finanční stabilitu klubu. Bude-li vycházeno z Šimovy (2008) premisy, že největším bohatstvím sportu je jeho vyrovnanost, jedná se o zásadní problém. Druhým stupněm pyramidy by byla manažerská selhání odpovědných osob. Zásadní byly především přešlapy na přestupovém trhu v kombinaci s nadmíru vysokými hráčskými odměnami, což pramenilo v destabilizaci klubových financí. V porovnání s odbornou literaturou je tento výsledek v souladu s Maguirem (2021). Třetí, a nejvyšší, patro pomyslné pyramidy by představovala pandemie onemocnění Covid-19. Ta výrazně prohloubila finanční problémy Derby County a z velmi špatné situace udělala situaci kritickou. Zcela jistě se ale nejedná o primární příčinu insolvence klubu. S ohledem na rešerši odborné literatury nachází autor do jisté míry shodu se Szymanskim (2017), který spatřuje příčiny insolvence v kombinaci negativních šoků a nepovedených sportovních výkonů. V porovnání s dalšími výzkumníky je možné zmínit Beeche (2010), přičemž čtyři z pěti jím označených příčin insolvence fotbalových klubů nehrály v případě Derby County zásadní roli. Ačkoliv došlo k prodeji stadionu Pride Park, což Beech vnímá jako zásadní chybu, nevedla tato kauza k insolvenční Derby County. Významnější roli sehrála absence stadionu mezi klubovými aktivy po vyhlášení insolvence při snaze přilákat potenciální investory. V souladu je nicméně Beechovo (2010) tvrzení, které vnímá jako jednu z hlavních příčin insolvence odchod klubového mecenáše. Majitel Derby County Mel Morris dle dostupných dat nezaznamenal ve svých dalších podnicích výraznější krizi, což naznačuje dobrovolnost jeho odchodu z Derby County.

Obrázek 1: Pyramida příčin insolvence fotbalového klubu Derby County



Zdroj: Vlastní zpracování

Procentuálně není možné kvantifikovat vliv jednotlivých kauz a chyb na finanční situaci Derby County. Za výsledek je možné označit kombinaci 3 faktorů:

1. Nefunkčnost systému v profesionálním anglickém fotbale
2. Mismanagement odpovědných osob
3. Pandemie Covid-19

Vliv měly i další zkoumané faktory. Neúspěch dlouho se táhnoucích snah o prodej Derby County nevhodným subjektům situaci nepomohl, nejednalo se ovšem o zásadní příčinu krize. Stejně tak nebylo prokázáno, že by English Football League postupoval vůči Derby County přísněji, než proti jiným klubům.

Dílčím cílem práce bylo vytvoření uceleného souhrnu informací o problematice insolvence v odvětví profesionálního fotbalu. Cíl se podařilo naplnit především s ohledem na důraz, který byl této problematice věnován v teoretické části.

Práce v každém případě odhalila problémy, které se nemusí týkat jen prostředí anglického fotbalu nebo bariér mezi první a druhou ligou. Osud Derby County může sloužit jako důrazné varování odpovědným manažerům ve všech sportovních organizacích. Alarmující je především skutečnost, že v anglickém fotbale nebyl úspěšně implementován systém financí, který by si poradil s rostoucími rozdíly mezi příjmy v Premier League a Sky Bet Championship. Diferenciace příjmů v první a druhé nejvyšší soutěži může být v budoucnu problémem i českého profesionálního fotbalu, a to především v souvislosti s jednáním o novém lukrativním kontraktu na prodej vysílacích práv (Jakubowicz, 2022).

Mezi hlavní limity výzkumu je možné řadit nedostupnost některých dat, neboť autor neměl příležitost komunikovat s konkrétními aktéry, jakými byli buď zástupci English Football League, nebo členové představenstva Derby County v čele s Melem Morrisem. Jejich názory byly interpretovány jen na základě oficiálních prohlášení jednotlivých organizací, případně interview v britském tisku. Dalším zajímavým poznatkem, který je třeba brát v potaz, je skutečnost, že styl řízení, za který je Derby County kritizováno, bylo zvoleno i dalšími kluby, u nichž ale došlo k opačnému výsledku.

Výsledky praktické části poukázaly na nedostatek pozornosti věnovaný odvrácené straně fotbalu, a to klubům, které nebojují o prestižní trofeje, nýbrž fungují na hraně mezi první a druhou nejvyšší soutěží. Větší zájem výzkumníků a sportovních manažerů by mohl této problematice pomoci.

7 Závěr

Bakalářská práce reaguje na trend zadlužování fotbalových klubů v souvislosti s rostoucí konkurencí, která nutí fotbalové kluby investovat nadměrné množství financí do kvality hráčského kádru. Důsledkem zadlužování jsou finanční problémy fotbalových klubů, jež by mohly za určitých okolností končit likvidací.

Dílčím cílem výzkumu bylo vytvoření uceleného souboru informací o problematice insolvence v odvětví profesionálního fotbalu, čímž bude umožněno výzkumníkům a sportovním manažerům čerpat bližší informace o dané problematice. K dosažení cíle byla provedena rešerše odborné literatury o tématu insolvence. Komplexnost výzkumu byla zajištěna zasazením do kontextu příjmů a výdajů fotbalových klubů, jakožto hlavních faktorů, které finance sportovních organizací ovlivňují.

Tato bakalářská práce slouží jako varování před nekoncepčním a zastaralým stylem řízení ze strany klubu i řídicího orgánu. Poukazuje především na rizika neodpovědného managementu klubových představitelů a neaktuálních regulací ze strany asociací. S ohledem na negativní šoky ve světové ekonomice je zřejmé, že finanční udržitelnost fotbalových klubů může být zásadním tématem příštích let. Tato práce je příspěvkem pro rozvoj znalostí o zmíněném tématu. Vzhledem ke skutečnosti, že byla identifikována pyramida příčin vedoucích k insolvenci fotbalového klubu Derby County, je možné považovat cíle práce za splněné.

7.1 Praktické přínosy práce

Za praktický přínos práce lze označit identifikaci potenciálních hrozeb v souvislosti s vysoce konkurenčním fotbalovým prostředím. Výzkum poukazuje na nezbytnost reformy, které budou v evropském fotbale zcela nezbytné. Největší změny je třeba zajistit především v oblasti Financial Fair Play. Právě finanční regulace se zdají být jediným řešením diferenciací ve sportovním odvětví.

Řídicí orgány evropských soutěží se mohou na základě výzkumu vyvarovat strukturálním nedostatkům, které by mohly ohrožovat budoucnost fotbalových klubů. S ohledem na skutečnost, že anglický fotbal působí ve světovém fotbale v pozici určitého předvoje, není vyloučené, že problémy, se kterými se potýká, nebudou hrozbou i pro jiné evropské soutěže. Včasná identifikace hrozeb je základním předpokladem po jejich

odstranění. Z tohoto pohledu může práce přispět zejména k včasným krokům ze strany sportovních manažerů.

7. 2 Teoretické přínosy práce

Teoretickým přínosem práce může být označeno vytvoření uceleného souboru informací v oblasti insolvence v profesionálním fotbale. Práce se v teoretické části zabývá především historickými příčinami insolvence fotbalových klubů, procesem insolvenčního řízení nebo ekonomickou realitou fotbalových klubů. Všechny zmíněné části mohou dalším výzkumníkům usnadnit pochopení problematiky finanční stability a udržitelnosti sportovních organizací.

Za pomoci rešerše velkého množství zahraničních zdrojů práce vymezila oblasti, které by bylo vhodné nadále zkoumat. Jsou jimi především finanční regulace a redistribuce příjmů z vysílacích práv.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Al Jazeera. (2021). The Men Who Sell Football. [online-video]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z : <https://www.youtube.com/watch?v=ldgTCXpDEgk>
2. Arabian Business. (2021). Abu Dhabi royal's takeover of English football club 'falls through'. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.arabianbusiness.com/industries/banking-finance/460462-abu-dhabi-royals-takeover-of-english-football-club-falls-through>
3. Bancel, F., & Phillipe H. (2021). COVID-19: How the pandemic has made footballs structural problems worse. World Economic Forum. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/covid-euro-2020-how-the-pandemic-has-changed-football/>.
4. BBC. (2014). Derby County: Mel Morris appointed as a director. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/27607568>
5. BBC. (2018). Leicester City to pay Football League £3.1m to settle Financial Fair Play dispute. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/43146018>
6. BBC. (2019). Derby County: Rams report £14.6m profit after Pride Park sale to owner Mel Morris. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/47789258.amp>
7. BBC. (2020). Derby County: EFL charges over spending rules dismissed. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/53907883>
8. BBC. (2021). Derby County officially enter administration and are deducted 12 points. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/58649432>
9. BBC. (2021). Derby County: Owner Mel Morris agrees to sell club to No Limit Sports Limited. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/56662890>
10. BBC. (2021). EFL wins part of appeal against Derby County accounting policies. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/57068040>

11. BBC. (2021). Erik Alonso: Derby Countys proposed takeover by Spanish businessman called off. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/57114346>
12. Beech, J., Horsman, S.J.L., & Magraw, J. (2012). Insolvency events among English football clubs. Coventry University.
13. Bin Zayed Group. (2022). Chairman Profile. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <http://www.binzayed.com/Chairman%27sProfile.htm>
14. Bordel, W. (2021). The Perilous State Of EFL Club Finances: A Review Of The Derby County And Sheffield Wednesday Cases. Blackstone Chambers.
15. Bordell, W. (2021). The Perilous State Of EFL Club Finances: A Review Of The Derby County And Sheffield Wednesday Cases. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.sportslawbulletin.org/the-perilous-state-of-efl-club-finances-a-review-of-the-derby-county-and-sheffield-wednesday-cases/>
16. Brožová, I. (2020). Krizový management a řešení úpadku ziskového sportovního zařízení. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu.
17. Business Insolvency Helpline. (2020). What happens if a football club goes into administration?. [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://business-insolvency-helpline.co.uk/football-club-goes-into-administration/>
18. Companies House. (2020). Derventio Holdings (UK) Limited. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/12853990>
19. Companies House. (2022). No Limits Sports Ltd. [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/12971781/filing-history>
20. Conolly, P. (2021). Sheikh Khaled: What is the potential Derby County owners net worth?. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.givemesport.com/1638632-sheikh-khaled-what-is-the-potential-derby-county-owners-net-worth>
21. Cusack, R. (2022). Sheikh Khaled Derby County takeover update appears on Companies House. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-county-takeover-sheikh-khaled-6628173>
22. Daily Mail. (2021). 'I DID have the money': Erik Alonso blames everyone but himself for his failed attempt to buy Derby County claiming the EFL 'didn't

- want a 29-year-old kid in charge'... then insists his Twitter was HACKED to show fake video of 'his' £42m house. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-9675905/Erik-Alonso-blames-failed-attempt-takeover-Derby-County.html>
23. Daily Mail. (2021). 'I DID have the money': Erik Alonso blames everyone but himself for his failed attempt to buy Derby County claiming the EFL 'didn't want a 29-year-old kid in charge'... then insists his Twitter was HACKED to show fake video of 'his' £42m house. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-9675905/Erik-Alonso-blames-failed-attempt-takeover-Derby-County.html>
 24. Daily Mail. (2022). Revealed: Derby County frustrated potential buyers have been told Mel Morris wants £22M for Pride Park - and claim the total deal would now be over £50m, a huge £20m above their valuation. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-10657199/Derby-County-Frustrated-buyers-say-22M-price-tag-Pride-Park-forced-cost-deal-50M.html>
 25. Daily Mail. (2022). REVEALED: Derby County's frustrated potential buyers have been told Mel Morris wants £22M for Pride Park - and claim the total deal would now be over £50m, a huge £20m above their valuation [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-10657199/Derby-County-Frustrated-buyers-say-22M-price-tag-Pride-Park-forced-cost-deal-50M.html>
 26. Dawes, E. (2021). Derby County: Championship club file notice to appoint administrators. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/58604851>
 27. Dawes, E. (2021). Erik Alonso: Derby Countys proposed takeover by Spanish businessman called off. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/57114346>
 28. Deloitte. (2021). COVID-19, Football & Digital: 2020/2021 Season & Beyond. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/covid-19-football-and-digital-2020-21-season-and-beyond.html>
 29. Derby County. (2017). Club Statement. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.dcfco.co.uk/news/2017/05/club-statement>

30. Derby County. (2019). Club statement. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2019/09/club-statement-5>
31. Derby County. (2019). Derby County Statement on EFL Appeal. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2020/09/derby-county-statement-on-efl-appeal>
32. Derby County. (2020). Club statement: 17th January 2020. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2020/01/club-statement-17th-january-2020>
33. Derby County. (2020). DERBY COUNTY STATEMENT ON EFL APPEAL. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2020/09/derby-county-statement-on-efl-appeal>
34. Derby County. (2020). Derby County Statement: 6th November. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2020/11/derby-county-statement-6th-november>
35. Derby County. (2021). Derby County Board of Directors Statement. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2021/09/derby-county-board-of-directors-statement-17th-september-2021>
36. Derby County. (2021). Derby County Club History. [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/page/the-history-of-derby-county>
37. Derby County. (2021). Derby County Football Club Statement: No Limits Sports Takeover Agreed Subject to EFL Approval. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.dcfc.co.uk/news/2021/04/derby-county-football-club-statement-no-limits-sports-takeover-agreed-subject-to-efl-approval>
38. Derby Telegraph. (2020). What Mel Morris has said about sale of Derby County Pride Park Stadium. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/pride-park-sale-mel-morris-3290644>
39. Derby Telegraph. (2021). Takeover interest, debt revealed, Rooney talks – Every word from Derby County administrators. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-administrators-takeover-debt-rooney-5958458>
40. Derby Telegraph. (2022). Derby County buyers put off over Pride Park price amid fresh takeover claims. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z:

- <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-county-takeover-stadium-morris-6880170>
41. Duet Group. (2022). Team: Henry Gabay. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.duetgroup.net/team/henry-gabay/>
 42. EFL. (2022). Derby County Decision Document. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.efl.com/contentassets/873a8914e09740d3b3a8848131ea10b8/210630---efl-v-derby-county---decision-on-sanction-final.pdf>
 43. EFL. (2022). Financial Fair Play Regulations. [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.efl.com/siteassets/governance-review-june-2019/regulations-season-2021-22-final.pdf>
 44. Emery, R., & Weed, M. (2007). Fighting for survival? The financial management of football clubs outside the top flight in England. University of Sussex.
 45. European Commission. (2007). Commission of the European Communities: White Paper on Sport.[online]. [cit. 2021-11-19].
 46. Evans, R., Walters, G, & Hamil, S. (2021). Gambling to achieve success in professional sport: The case of the EFL Championship – A bubble waiting to burst?. University of London.
 47. FC Insolvency. (2021). Co je insolence?. [online]. [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.insolencni-navrhy.cz/insolence.html>
 48. Financial Fair Play. (2021). Financial Fair Play Explained. [online]. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <http://www.financialfairplay.co.uk>
 49. Football Stadiums. (2021). Foreign Ownership of Football Clubs. [online]. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/foreign-ownership-of-football-clubs/>
 50. Franck, E. (2014). Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about?. University of Zurich.
 51. Gabay, H. (2020). Delusional, fake news has no limits. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://twitter.com/gabayhenry/status/1281607594776432640>
 52. Geey, D. (2020). Counting the Costs: Covid's impact on football finances. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/story-telling/11095/12241988/counting-the-cost-covid-impact-on-football-finances>.

53. Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for?. American Political Science Association.
54. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. School of Business and Management, Lappeenranta-Lahti University of Technology.
55. Harris, N. (2021). A year of hell: Mel Morris reveals how a Covid battle and major health problems forced him to sell Derby at a personal cost of £200m as he admits fears for the rest of the football pyramid with no fans in stadiums. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-9257771/A-year-hell-Mel-Morris-reveals-major-health-problems-sell-Derby-200m-loss.html>
56. Hoskins, A. (2021). Takeover interest, debt revealed, Rooney, talks – Every word from Derby County administrators. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-administrators-takeover-debt-rooney-5958458>
57. Hunt, H. (2021). EFL clubs raise £42m revenue from iFollow in 2020/21. [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://insidersport.com/2021/06/02/efl-clubs-raise-42m-revenue-from-ifollow-in-2020-21/>
58. Krčmář, Z. Majetkové sankce vůči členům orgánů obchodní korporace v úpadku [online]. 2017 [cit. 2021-11-05]. Bulletin Advokacie vyd. 6/2017. ISSN 1805-8280. Dostupné z: https://www.cak.cz/assets/komora/bulletin-advokacie/ba_6_2017_web.pdf
59. Kulík, V. (2010). Analýza hospodaření a financování sportovního klubu Liberec Handball. Technická univerzita v Liberci.
60. Lawless, H. & Heymann, H. (2010). Descriptive Analysis. Sensory Evaluation of Food Science Principles and Practices. Ithaca, New York.
61. Lawson, A. (2016). FA Cup is still a game-changer for future of lower league clubs. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/fa-cup-is-still-a-gamechanger-for-future-of-lower-league-clubs-a6801731.html>
62. Leeds United. (2004). Elland Road in debt reducing sale and lease back agreement. [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z:

- <https://www.leedsunited.com/news/team-news/15473/elland-road-in-debt-reducing-sale-and-lease-back-agreement>
63. Maguire, K. (2021). Price of Football. ISBN: 9781788213264. Agenda Publishing.
 64. Maguire, K. (expert – host). (2020, září). Price of Football. EFL rejects Premier League rescue package, new investment in Serie A, managers salaries. [audio podcast]. Dostupné z: <https://open.spotify.com/episode/26Lap4KIitvj5Qi1l9Db4W?si=omiWdLu5QKyZ0xKcJWrmwA>
 65. Maguire, K. (expert – host). (2021, listopad). Price of Football. Premier League finances post-COVID, Jersey Bulls chief executive interview. [audio podcast]. Dostupné z: https://open.spotify.com/episode/4DG8r9aub8NCmoX3kMFfZs?si=CaP4ZoyBQJGCmUtzp5L_TQ
 66. Maguire, K. (expert – host). (2021, září). Price of Football. Footballs 11bn COVID losses, Barnsleys Oakwell move, merchandise sales without fans. [audio podcast]. Dostupné z: <https://open.spotify.com/episode/3H4g7dqp7C2BPpR85C1kHG?si=l9uynpUHQWyuO5AMJiTjw>
 67. Maguire, K. (expert – host). (2021, září). Price of Football. Reading points deduction, Colour Blind Awareness interview. [audio podcast]. Dostupné z: <https://open.spotify.com/episode/12Lfd4qW7EDSzGXtwVRpsW>.
 68. Matusse, K., Sebag, G., & Griffin, D. (2020). London Arrests in Tax Scandal Are ‘Tip of the Iceberg’ as Brexit Looms. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.bqprime.com/markets/london-cum-ex-arrests-are-tip-of-the-iceberg-as-brexit-looms>
 69. May, A. (2018). Football and the Mysterious Nature of Global Capital: A Case Study of Birmingham City FC and Birmingham International Holdings. Coventry University.
 70. McGuireWoods. (2020). Financial Challenges Facing English Football Clubs During COVID-19. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mcguirewoods.com/client-resources/Alerts/2020/10/financial-challenges-facing-english-football-clubs-during-covid-19>

71. Milligan, E. (2021). Bitter Hedge Fund Rift Exposed in U.K. Court. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-29/bitter-hedge-fund-rift-linked-to-cum-ex-exposed-in-u-k-court>
72. Morris, M. (host). (2021, září). SportsScene. [audio rozhovor].
73. Neville, G. (2020). Counting the Costs: Covid's impact on football finances. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/story-telling/11095/12241988/counting-the-cost-covid's-impact-on-football's-finances>.
74. Nicholson, S. (2020). Henry Gabay - What is the latest on Derby County and that potential investor. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-county-henry-gabay-investment-4016557>
75. Nicholson, S. (2021). The inside story of how Mel Morris Derby County dream turned into a nightmare. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.derbytelegraph.co.uk/sport/football/football-news/derby-county-administration-mel-morris-5956835>
76. Novotný, J. (2011). Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
77. Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2006). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. Vlerick Leuven Gent Management School.
78. Parnell, D., Bond, A., Widdop, P. & Cockayne, D. (2021). Football Worlds: business and network during COVID-19. Soccer & Society, 19-26.
79. Parry, R. (expert – host). (2020, květen). Price of Football. The EFL's 200m hole, PFA Charities failure to file accounts, Dulwich Hamlet survives. [audio podcast]. Dostupné z: <https://open.spotify.com/episode/7tZdDIKbDewCSF0ghOvC3B>
80. Pavlík, M. (2015). Predikční modely rizika insolvence firem. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.
81. Plumley, D. (2019). Derby County: Rams report £14.6m profit after Pride Park sale to owner Mel Morris. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/47789258.amp>
82. Pugh, M. (2021). Potential Derby owner Erik Alonso posts boastful video inside stunning house... but fans spot clip is from Tik Tok. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/14920199/derby-owner-erik-alonso-video-stunning-house/>

83. R3. (2014). The special features of football insolvencies. [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.r3.org.uk/press-policy-and-research/r3-blog/more/28736/page/7/the-special-features-of-football-insolvencies/>
84. Ramstrust. (2021). RamsTrust meeting with Administrators. [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://ramstrust.org.uk/wp/ramstrust-meeting-with-administrators-08-10-2021/>
85. Reade, J., & Singleton, C. (2020). European football after COVID-19. University of Reading.
86. Shetha, D. (2020). Counting the Costs: Covids impact on football finances. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/story-telling/11095/12241988/counting-the-cost-covids-impact-on-footballs-finances>.
87. Sky Sports. (2020). Counting the Costs: Covids impact on football finances. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/story-telling/11095/12241988/counting-the-cost-covids-impact-on-footballs-finances>.
88. Spender, J. (1989). Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement. Oxford.
89. Statista. (2021). Premier League and Championship clubs average revenues in 2019, by stream.[online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1022329/premier-league-and-chapmionship-clubs-average-revenues/>
90. Sussexlive. (2021). Goldstone Ground: The demolished Hove football ground that is now a Lidl. [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.sussexlive.co.uk/news/sussex-news/goldstone-ground-demolished-hove-football-5386416>
91. Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football. Irrational Exuberance or Negative shocks?. University of Michigan.
92. Szymanski, S. (2017). Entry into exit: Insolvency in English professional football. Scottish Journal of Political Economy.
93. Szymanski, S. (2020). Covid-19 and Football Club Insolvency.
94. Szymanski, S., & Peeters, T. (2014). Financial fair play in European football. University of Antwerp and Flanders Research Foundation; University of Michigan.

95. Šíma, J. (2019). *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. ISBN: 978-80-87865-58-3. Ekopress, s.r.o.
96. TalkSPORT. (2020). Billionaire Sheikh Khaled bin Zayed Al Nahyan, linked with Derby County takeover, is cousin of Man City owner Sheikh Mansour and failed in Liverpool and Newcastle bids. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://talksport.com/football/efl/781829/billionaire-sheikh-khaled-derby-takeover-cousin-man-city-owner-liverpool-newcastle/>
97. The Athletic. (2020). Henry Gabay lent 81m to Derby County owner Mel Morris for stadium. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-29/bitter-hedge-fund-rift-linked-to-cum-ex-exposed-in-u-k-court>
98. The Guardian. (2020). Streaming service DAZN asks Premier League to defer rights payments. [online]. [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2020/apr/06/streaming-dazn-premier-league-football-rights-payment-deferment>
99. The Guardian. (2021). Derby owner set to scrap takeover deal with Spanish businessman Erik Alonso. [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/football/2021/may/13/derby-owner-set-to-scrap-takeover-deal-with-spanish-businessman-eric-alonso>
100. The Sun (2020). Derby Takeover: Who is Sheikh Khaled bin Zayed Al Nahyan, what is his net worth and is he buying Derby County?. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/9161443/sheikh-khaled-derby-county-takeover-net-worth/>
101. The Telegraph. (2021). Derby County furious after takeover collapses - so why does Sheikh Khaled find it so hard to buy a football club. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.telegraph.co.uk/football/2021/03/17/exclusive-derby-county-owner-mel-morris-furious-sheikh-khaled/>
102. The Times. (2020). Sunday Times rich list. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.thetimes.co.uk/sunday-times-rich-list>
103. The Times. (2020). Sunday Times rich list. [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.thetimes.co.uk/sunday-times-rich-list>

104. Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. Sage Publications.
105. Transfermarkt. (2022). Derby County: All transfers. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.de/derby-county/allemtransfers/verein/22>
106. UEFA. (2019). Financial Fair Play. [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>
107. Webb, S. (2021). Derby County officially enter administration and are deducted 12 points. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/sport/football/58649432>
108. Wikipedia. (2021). List of owners of English football clubs. [online]. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_owners_of_English_football_clubs
109. Wikipedia. (2022). Mel Morris (businessman). [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mel_Morris_\(businessman\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Mel_Morris_(businessman))
110. Wilson, R. (2017). An analysis of factors affecting financial performance in English professional team sports. Sheffield Hallam University.
111. Wilson, R., & Plumley, D. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. Sport, Business and Management: An international Journal.
112. Wilson, R., Plumley, D., Mondal, S., & Parnell, D. (2020). Challenging parachute payments and unmasking English football finances. Managing Sport and Leisure.
113. World of Football. (2021). Championship 2021/2022: Attendance (Away matches). [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://www.worldfootball.net/attendance/eng-championship-2021-2022/2/>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Chování Derby County na přestupovém trhu v milionech EUR

Seznam grafů:

Graf 1: Porovnání příjmů mezi kluby v EFL Championship, které parachute payments inkasují a těmi, které nikoliv (v milionech liber)

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Pyramida příčin insolvence fotbalového klubu Derby County