

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Generální sponzoři evropských fotbalových klubů,  
původ, odvětví, postavení v globálních produkčních  
sítích**

**General sponsors of European football clubs,  
origin, industry, position in global production  
networks**

**Jakub Zelenka**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Generální sponzoři evropských fotbalových klubů, původ, odvětví, postavení v globálních produkčních sítích“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 04. 2023

v. r. *Jakub Zelenka*

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Martinu Kebzovi, za odborné vedení, ochotu, vstřícnost, čas a za poskytnuté cenné rady, které mi poskytoval během celé doby psaní mojí práce. Dále děkuji svým blízkým a rodině, kteří mě po celou dobu psaní podporovali.



# Obsah

<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Teoretické zarámování</b> .....	<b>11</b>
1.1 Globalizace.....	11
<b>2 Globální komoditní řetězce, globální hodnotové řetězce a globální produkční sítě</b> 14	
2.1 Globální komoditní řetězce (GCC) .....	14
2.2 Globální hodnotové řetězce (GVC) .....	15
2.3 Globální produkční sítě .....	15
2.3.1 Vývoj GPN .....	17
2.4 Nadnárodní společnosti (NNS) .....	20
2.5 Způsoby řízení sítí/řetězců .....	21
<b>3 Sport, sponzoring</b> .....	<b>24</b>
3.1 Sport a jeho význam.....	24
3.2 Marketing a sportovní marketing .....	25
3.3 Historie sportovního sponzoringu .....	26
3.4 Sportovní sponzoring .....	27
3.5 Příčiny sponzorování.....	27
3.6 Možnosti sponzorství ve sportu .....	28
3.7 Členění sponzoringu.....	29
3.7.1 Podle způsobu hrazení .....	30
3.7.2 Podle podílu sponzora na celkovém příspěvku.....	30
3.7.3 Formy sponzorování ve sportu .....	32
<b>4 Propagační možnosti sportu</b> .....	<b>36</b>
4.1 Reklama na dresech a sportovních oděvech.....	36
4.2 Reklama na startovních číslech .....	36
4.3 Reklama na mantinelech nebo pásu .....	37
4.4 Reklama na sportovním nářadí/náčiní.....	37

4.5	Reklama na výsledkových tabulích/kostkách .....	37
4.6	Další možnosti propagace .....	38
4.7	Sponzorský balíček .....	38
4.8	Nabídka pro sponzora ze strany klubu .....	39
<b>5</b>	<b>Geografie sportu .....</b>	<b>41</b>
5.1	Historie fotbalu a pravidla.....	43
5.2	Globalizace fotbalu .....	44
5.2.1	Geografická globalizace fotbalu .....	46
5.2.2	Komerční globalizace .....	47
5.2.3	Digitální globalizace .....	47
5.2.4	Sociální globalizace .....	47
5.3	Cíle profesionálních fotbalových klubů .....	48
5.3.1	Sportovní cíle .....	48
5.3.2	Ekonomické cíle .....	49
5.3.3	Sociální cíle.....	49
5.4	Příjmy klubů ze sponzoringu a ostatních aktivit .....	50
5.4.1	Naming rights .....	51
5.4.2	Kit manufacturers .....	51
5.4.3	Shirt sponsor (tj. reklama na dresu) .....	53
<b>6</b>	<b>Metodika práce .....</b>	<b>54</b>
6.1	Fotbalové vymezení území Evropy podle UEFA .....	56
6.2	Anglická Premier League.....	57
6.2.1	Generální partneři v Premier League.....	58
6.3	Španělská La Liga .....	61
6.3.1	Generální partneři v La Lize .....	63
6.4	Německá Bundesliga.....	66
6.4.1	Generální partneři v Bundeslize .....	68
6.5	Italská Serie A .....	70
6.5.1	Generální partneři v Serii A.....	71
6.6	Francouzská Ligue 1 .....	73
6.6.1	Generální partneři v Ligue 1 .....	74

6.7	Ruská Premier liga .....	76
6.7.1	Generální partneři v Premier lize.....	77
6.8	Česká Fortuna liga.....	79
6.8.1	Generální partneři ve Fortuna lize .....	81
<b>7</b>	<b>Pohled na generální partnery v ligách UEFA .....</b>	<b>84</b>
7.1	Generální partneři v nejvyšších ligách zemí UEFA.....	84
7.2	Sponzoři v druhých nejvyšších ligách UEFA .....	88
7.3	Zapojení nejvýznamnějších firem z řad generálních partnerů do GPN .....	90
	<b>Závěr .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>103</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>104</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>105</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

## Seznam použitých zkratk

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
EU	Evropská Unie
FA	fotbalová asociace v Anglii
FIFA	řídící orgán světového fotbalu
GCC	globální komoditní řetězce
GVC	globální hodnotové řetězce
GPN	globální produkční síť
IMF	mezinárodní měnový fond
LM	Liga mistrů
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
NNS	nadnárodní společnost
PMEZ	pohár mistrů evropských zemí
UEFA	unie evropských fotbalových asociací
WB	světová banka
WTO	světová obchodní organizace



# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá fotbalovými kluby v Evropě a jejich generálními sponzory. Fotbal se v dnešní době zcela změnil a stal se z něho mnohamiliardový byznys. Především v souvislosti s ekonomickou globalizací se fotbalové kluby staly hlavním objektem zájmu pro nadnárodní společnosti. Prostřednictvím sponzoringu se jim otevřela cesta na nové trhy, aby mohly zviditelnit svoji značku, produkty a získat k sobě nové klienty. Výběr tohoto tématu pro mě představuje motivaci vnést nové poznatky do stále poměrně nové problematiky globálních produkčních sítí. V souvislosti s tímhle tématem se jedná o jednu z mála prací tohoto druhu na téma spojení sponzoringu ve fotbalu a geografie sportu.

Hlavním cílem práce je identifikovat generální sponzory fotbalových klubů z vybraných soutěží, jejich původ, odvětví, ve kterém působí, a případné postavení v hierarchii globálních produkčních sítí.

Stanovený cíl práce rozvíjí tyto výzkumné otázky:

- Jak výrazné budou „horizontální“ rozdíly ve skladbě generálních sponzorů mezi jednotlivými státy? Budou zde zásadní rozdíly mezi západní, střední a východní Evropou?
- Jak výrazné budou „vertikální“ rozdíly ve skladbě generálních sponzorů mezi úrovněmi daných soutěží, a to ve smyslu jejich kvality i hierarchie uvnitř národních soutěžních systémů (1. a 2. ligy).

V teoretické části se práce zabývá globalizací, koncepty globálních komoditních řetězců, globálních hodnotových řetězců a globálních produkčních sítí, které vysvětlují zapojení mnoha stran do řízení a organizace výroby napříč celým světem. V dalších kapitolách je pozornost věnována obecné teorii sportu, sponzoringu a fotbalu ve spojitosti s geografíí sportu. Po teoretické části následuje metodika, kde je stručně vysvětlen výběr fotbalových lig, způsob získání a následné zpracování sekundárních dat. Empirická část je zaměřena na informace o vybraných ligách, sponzorech a jejich možném zapojení do GPN. Na závěr jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky z empirické části.

Předpokládám, že se hlavně mezi sponzory v nejvyšších ligách nejčastěji budou objevovat nadnárodní firmy. Dalším mým předpokladem je, že se postavení NNS nebude příliš vyskytovat v nižších soutěžích a budou převládat spíše firmy, které působí v GPN v roli dodavatelů.

# 1 Teoretické zarámování

Světová fotbalová scéna je v současné době velmi výrazně propojena s ekonomickými aktivitami; kluby samotné efektivně i efektně slouží jako marketingový nástroj, zároveň i jako nástroj penetrace trhu. Motivy a způsoby symbiózy fotbalového prostředí a podnikatelských aktivit je dáno řadou široko-kontextových procesů, mj. globalizace a s ní související hierarchická organizace produkce.

## 1.1 Globalizace

Dle mezinárodního měnového fondu znamená ekonomická globalizace historický proces, v jehož průběhu se promítly lidské inovace a pokrok v oblasti technologií. Pohyb zboží, služeb a kapitálu, někdy také pohyb práce (lidí) a znalostí (technologie) přes mezinárodní hranice, postupně vedly k růstu integrace ekonomik po celém světě (IMF, 2008). Dalo by se říci že, globalizace jakožto složitý proces zahrnuje v sobě ekologické, ekonomické, kulturní, politické a technologické aspekty lidské činnosti. Každý proces se projevuje na různých geografických úrovních a dochází k ovlivnění různých aktérů (Lypianin, 2018). Tento jev není úplně nový, ale jedná se o rozvoj vývoje, jež překonává státní hranice a donedávna jsme se s ním mohli setkat pod označením internacionalizace světového hospodářství. Firmy a jejich vlastníci si kladou za hlavní cíl maximální zisk a akumulaci kapitálu.

Během druhé poloviny 20. století došlo v globální ekonomice k výraznějším strukturálním změnám v řízení a organizaci. Typické rysy těchto změn tvořily integrace obchodu a desintegrace výroby (Feenstra, 1998). Vlivem outsourcingu došlo k navýšení podílu meziproductů v rámci mezinárodního obchodu (Yeats 2001, v Gerreffí et al., 2005). Za klíčové období, můžeme považovat to po druhé světové válce. Státy, firmy a jiní relevantní aktéři spolu více začali spolupracovat. Dochází také k prohloubení integrace ekonomických systémů na národní úrovni, a především posílení role NNS. Ve srovnání s koncem 19. a začátkem 20. století již NNS zde mají moc organizace a koordinace výroby v dodavatelských řetězcích i v několika státech, a přitom ani nemusí být v jejich vlastnictví (Dicken, 2003). O rozšíření ekonomické globalizace se také velmi výrazně zaskvěla ideologie neoliberalismu. Procesy jako snížení legislativních bariér, a

především rozvoj technologií v oblastech dopravy komunikace, vedly ke zvýšenému pohybu kapitálu mezi státy a tržním hospodářství (Dicken, 2003). Procesy měly za následek proměnu NNS, dnes klíčových aktérů v globální ekonomice. Došlo ke změně systémů řízení. Již se nepoužívaly hierarchické systémy, ale networking<sup>1</sup>.

Po druhé světové válce rozvoj v oblasti technologií a ekonomická liberalizace, zásadně ovlivnily sféry ekonomiky, kultury, ba dokonce i ekologie. Vývoj v oblasti komunikace a dopravy, spolu s prohloubenými vztahy mezinárodních ekonomik se podíleli na zvýšení pohybu a kapitálu ve světě a lokalizace přímých zahraničních investic do rozvojových zemí, které pro firmy disponovaly levnou pracovní silou. Tento přesun se týkal převážně součástek, které měly nízkou výrobní cenu. Tak došlo k vytvoření nové mezinárodní dělby práce.

V období posledních třech dekad se hledaly v rámci evoluce vhodné teorie, které by zkoumaly procesy globální ekonomiky a jejich vliv na rozvoj na národní a regionální úrovni. Nejnovější teorií je v tomto ohledu teorie globálních produkčních sítí, navazující na předchozí teorie globálních komoditních řetězců/globálních hodnotových řetězců. Všechny tyto koncepty jsou inspirovány teorií světového systému od Imannuela Wallersteina „jádro-periferie“<sup>2</sup>. Teorie mají snahu vytvořit model globalizovaného světa kapitalismem. Převážně zkoumají, jak jsou organizovány ekonomické aktivity, procesy a jejich důsledky, dále se pokoušejí analyzovat vztahy mezi klíčovými aktéry v globální ekonomice na úrovních lokálních, regionálních, národních i globálních (Bair, 2005; Bair, 2008). Globální ekonomika se může zkoumat na **mikro-, meso-, a makro – úrovních** analýzy (Gereffi, 2005).

Do makro úrovně se řadí hlavně národní organizace jako např. Světová banka (WB), Světová obchodní organizace (WTO) nebo Mezinárodní měnový fond (IMF). Podle určených pravidel a norem organizacemi, by měla následně fungovat i mezinárodní spolupráce.

---

<sup>1</sup> Výrobní sítě, které v sobě zahrnují propojené vazby dodavatelů, výrobců a odběratelů.

<sup>2</sup> Jádro – centrální region ekonomiky s dobrými komunikacemi a vysokou hustotou obyvatelstva, které přispívají k jeho prosperitě – kontrastuje s periferií – okrajovými regiony se špatnými komunikacemi a řídkým osídlením (příklady viz nezaměstnanost). "Ať už je jádro definováno geograficky, nebo sociologicky, představuje místo moci a dominance. Zatímco periferie je podřízená. Zjednodušeně řečeno, vztah jádro-periferie znamená hierarchii.

Do mikroúrovně spadají, organizace a instituce, či občanská hnutí, které bojují za práva pracovní síly a řeší i ochranu životního prostředí.

Meso úroveň tvoří jak firmy, tak zároveň i státy a lze ji rozdělit na dva odlišné přístupy. Institucionální přístup tvoří vzájemné konkurenční prostředí pro oba aktéry na různých trzích s produkty. Organizační přístup upírá hlavní pozornost analýzy na firmy (Gereffi, 2005). Ve srovnání s předchozími teoriemi, GCC/GVC/GPN překračují při svém zkoumání hranice států a mezi jejich důležité vlastnosti patří pohled z dlouhodobého hlediska, který ovlivnil vývoj a postavení regionů (Coe et al., 2004).

## 2 Globální komoditní řetězce, globální hodnotové řetězce a globální produkční sítě

Od nárůstu globalizace v 90. letech 20. století se začaly rozvíjet vzájemně blízké teorie se snahou popsat a vysvětlit organizaci a řízení výroby ve světě. Tyto teorie vycházejí z poznatků, že na výrobě složitých, ale i úplně těch nejjednodušších součástí se podílí desítky i stovky firem a samotný postupný proces jejich výroby se odehrává v různých částech po celém světě (Blažek & Uhlíř, 2011). Samotný koncept hodnotových řetězců byl použit v roce 1985 americkým ekonomem Michaelem Porterem. Podle něho je „každá (obchodní) společnost souborem aktivit konaných za účelem vývoje, produkce, marketingu, doručení a podpory jejího produktu (Porter, 1985). Tento koncept vznikl v souvislosti s Wallersteinovou teorií „jádro-periferie“). a kladl si za cíl zachytit šíření kapitalistického výrobního způsobu do rozvojových zemí (Bair 2005; Blažek & Uhlíř, 2020).

### 2.1 Globální komoditní řetězce (GCC)

V původní teorii komoditních řetězců převažoval z dlouhodobého hlediska proces měnící se organizace výroby a zapojení zemí, z nichž řada z nich byla považována za rozvojové. V pozdější variantě teorie globálních komoditních řetězců se kromě role zahraničněobchodní politiky, do centra pozornosti se také dostávají i způsoby řízení a ovládání současných GCC (Gereffi, 1994). Hlavní zaměření GCC spočívalo v mezinárodním ekonomickém systému a rostoucí ekonomické integraci mezinárodních a marketingových řetězců. Ukázalo se, že mnoho řetězců se vyznačuje dominantní stranou (někdy i stranami), která určuje celkový charakter řetězce. Podle Gereffiho (1994) byly na základě této definice rozlišeny první dva typy způsobu řízení. Prvním typem jsou řetězce řízené **nákupem (buyer-driven-chains)**, například Tesco a Walmart. Druhým typem jsou řetězce řízené **výrobcem (producer-driven-chains)**, např. Airbus či Samsung). Za příklady komoditních řetězců řízených výrobcem lze považovat např. výrobu automobilů, letadel a elektrických strojů. V těchto teoriích je věnována pozornost výzkumu vztahů mezi firmami, které se vzájemně podílí na výrobě jednoho výrobku.

## **2.2 Globální hodnotové řetězce (GVC)**

Podle Blažka (2020) upřednostňuje teorie globálních hodnotových řetězců optiku ekonomickou, místo sociologických přístupů. Rámec GVC se obecně zabývá povahou mezifiremních vazeb a pravomocí, která reguluje koordinaci hodnotového řetězce, a to nejen přes nadnárodní hranice, ale zejména s globálním dosahem (Klein, 2016). Zaměření výzkumu se zde orientuje na vzájemné vztahy firem, jejich strategie a konkurenceschopnost na trhu (Blažek & Uhlíř, 2020). Řetězec zahrnuje širokou škálu činností, které vykonávají jednotlivé firmy. Od samotného konceptu produktu, přes jeho montáž, uvedení na trh, až po doručení do rukou zákazníka. Tyto procesy mohou probíhat v rámci jedné firmy anebo i více firem, přičemž každá aktivita GVC může probíhat v jiném státě. Na cestě výrobku k zákazníkovi se dnes podílí mnoho států, každý přispěje svojí určitou činností v rámci řetězce. Lišit se to bude výrobek od výrobku, od jednoduchých a regionálních, až po složitější globální. Kdy jednotlivé součástky výrobku vznikají napříč celým světem a mají i své vlastní řetězce. Jednotlivé činnosti přidávají a zároveň tvoří i část konečné částky za konkrétní výrobek, např. notebook značky Lenovo (Machala, 2015). Díky nástupu GVC se otevírá snadnější cesta zapojení do výroby pro nerozvinuté ekonomiky. Pro státy odpadá potřeba mít komplexní infrastrukturu na sebe navazujících činností. Mají možnost si zvolit činnost, pro kterou mají nejlepší předpoklady a tu následně provozovat. Nevýhodu v tomto přístupu pro státy může znamenat fakt, že jim nepřinese záruku velkého zisku, pokud se nebudou nacházet v řetězci na vyšší pozici. Kromě nových pracovních příležitostí, se státům dostává přístup k modernějším technologiím a pro ně je jednodušší cesta postoupit na sofistikovanější činnosti. Jako příklad lze uvést Jižní Koreu. Tehdy zaostalý stát se po válce se Severní Koreou stal výrobnou pro USA a Japonsko. Dodávané technologie si však dokázala zpracovávat a inovovat. Dnes se řadí jedny z největších hráčů na trhu v oblasti automobilového průmyslu a elektroniky. Řada čipů, pamětí a nejmodernějších technologií se vyrábí a distribuuje do světa právě z této země ve východní Asii (Machala, 2015).

## **2.3 Globální produkční síť**

Z výše zmíněných teorií, lze považovat právě teorii globálních produkčních sítí (GPN) za nejmladší z nich. Její kořeny sahají do anglického Manchesteru, kde v tamní univerzitě

tuhle teorii založil a následně zkoumal profesor Peter Dicken (Blažek & Uhlíř, 2020). V tu samou chvíli i v přibližně stejné době se tímto konceptem prezentovali také autoři Ernst a Kim. (Henderson et al., 2002). Na rozdíl od předchozí teorie má přístup GPN tendenci zkoumat vztahy a struktury řízení v rámci produkčních sítí a mezi nimi analyticky. Hlavní pozornost se však přesouvá se silnější vazbou na mimo firemní interakce, aby došlo ke zdůraznění vztahového a vícerozměrného charakteru globálních produkčních sítí (viz Tab.1). Zdůrazňuje složité interní podnikové, mezipodnikové a mimo firemní sítě, které tvoří všechny produkční systémy. Dále zkoumá, jak jsou tyto systémy geograficky a organizačně strukturovány (Klein, 2016). Pro vymezení samotného pojmu GPN, autoři dávají přednost slovu globální, které tolik nepřipomíná pojmy spojené se samostatnou činností státu. Dále zde preferují pojem „produkční“ před „výrobním“ a to z důvodu, že slovo výrobní až moc přiřazuje aplikaci této teorie k odvětví zpracovatelského průmyslu. Kdežto výzkumný trend jde přesně opačným směrem. Věnuje se stále větší úsilí pro aplikování této teorie i do odvětvích např. logistiky, finančních služeb a obchodu s použitým odpadem. (Blažek & Uhlíř, 2020). Upřednostnění pojmu síť je lepší z toho důvodu, že v řetězci se klade důraz především na horizontální vztahy a navozuje jaksi takový pocit jednosměrnosti. Při představě sítě vidíme mnohem větší vzájemnou propojenost a spolupráci firem (aktérů) při celém výrobním procesu. Ke slovu se též dostávají mimo horizontálních i vertikální vztahy. Z konkrétní sítě firmy získávají klíčové iniciativy, které využívají pro svůj další rozvoj. (Blažek & Uhlíř, 2020). V oblasti regulace a institucionálního rámce to přináší další pohled do prostředí, ve kterém nadnárodní společnosti působí (NNS). Zásadním vlivem se mohou projevit institucionální opatření jak na lokální, tak i na úrovni globální. V procesech při vytváření hodnoty, jejím posílením i zachycením, mohou sehrát klíčovou roli. Dále mohou jednotlivé instituce ovlivnit výše mezd, pracovní podmínky a stanovování pracovních vztahů. (Henderson et al., 2002). Všechny zmíněné teorie mají společné to, že vztahy konkrétní firmy s dalšími aktéry v rámci řetězce/sítě, mají rozhodující vliv na její úspěch. Ten i do jisté míry závisí také na prostředí, ve kterém daná společnost působí. K pozornosti se dostávají vertikální vazby na dodavatele, kteří se nacházejí mimo region (Blažek & Uhlíř, 2020). Do GPN je zapojena široká řada aktérů, začínaje samotnou firmou, pokračuje jejími dodavateli, národními ekonomikami a končí neziskovými organizacemi (Henderson et al., 2002). Dostáváme se tak přes ekonomické



aspekty jednotlivého procesu od globální až po lokální úroveň. V dnešní době je charakteristické pro jednu GPN rozvinutá struktura, nacházející se na území několika států. Obsahuje v sobě jednotlivé části sítě, propojuje sub národní a národní území a nebere v potaz státní hranice (Coe et al., 2008a). Ale právě stát zde hraje jednu z rozhodujících rolí. Upravuje legislativu, ve které se nacházejí jednotliví aktéři GPN. Na vlivu se podílejí, kromě státu i vědecké a vzdělávací instituce, různá podnikatelská sdružení a v neposlední řadě také nadnárodní instituce, např. EU, NAFTA ASEAN, IMF, Světová banka, či Světová obchodní organizace (Henderson et al., 2002).

### 2.3.1 Vývoj GPN

Vývoj GPN ovlivnily **čtyři klíčové faktory**. NNS se od svého vzniku ocitly pod tlakem ve vyspělých ekonomikách a za účelem vlastního snížení nákladů, začaly zapojovat i do své výroby lokální dodavatele, jež jim poskytovali materiály a součástky pro místní výrobu. Z počátku byla pozice většiny dodavatelů slabá. Postupem času se ale rozvíjely jejich schopnosti a výrazně se zvýšilo i konkurenční prostředí na celosvětovém trhu. To vedlo NNS k přemístění výroby do jiných zemí a řízení jiných specializovaných dodavatelů v různých státech světa (Coe, 2021).

NNS se považují za silné hráče na trhu. Mají snahu o získání co největšího podílu. Vytváří i tlak na svoje dodavatele, aby měly jejich produkty a služby největší možnou hodnotu. NNS se ocitají pod tlakem ze stran zákazníků, ať už podniků anebo konečných spotřebitelů. Koneční spotřebitelé jsou i velmi nároční na ceny a kvality výrobků. V tomto ohledu je čas uvedení výrobku na trh jedním z klíčů k úspěchu v GPN. Čím dříve se firmě podaří předběhnout svoji konkurenci a uvede výrobek na koncový trh, tak tím větší má šanci i na vyšší prodejní cenu a zisk. Jakmile se výrobek stane široce dostupný napříč všemi regiony, objeví se konkurence a vedoucí firma je oslabena o dominantní pozici na trhu. Tyto oligopolní tendence můžeme spatřit napříč všemi odvětvími, např. v automobilovém průmyslu a elektronice. Na lokálním trhu NNS aplikují strategii snížení nákladů anebo využívají schopností dodavatelů z jiných regionů. Spojení s dodavateli z jiných regionů, může vyřešit NNS dobu dostupnosti výrobku na jiných trzích (Kaplinsky & Farooki, 2010). Od 90. let 20. století začala růst střední třída obyvatelstva ve východní Asii, zejména Číně a Indii. Vznikl tak trh pro miliardy

potenciálních zákazníků, kteří poptávali zboží a služby, dříve určené ke spotřebě pouze ve vyspělých ekonomikách (Pickles et al., 2016).

Od roku 2010 plní i finance stále důležitější roli jakožto další klíčový faktor vlivu na GPN. Finanční trhy ovlivňují fungování firem ve všech sektorech, kladou důraz na krátkodobé výnosy pro akcionáře a podnikových restrukturalizačních iniciativ, jež slouží ke zvýšení hodnoty akcií pro akcionáře. Místo toho, aby vedoucí firmy investovaly do nových závodů a zařízení, usilovaly o větší zisk pro akcionáře skrze investice do finančních aktiv, které úplně nemusely souviset s jejich hlavními produkty a službami. Dnes se již celá řada firem přímo zapojuje do financí prostřednictvím správy aktiv, fúzí a akvizicemi. Některé firmy dokonce nabízejí svoje vlastní finanční služby (Coe, 2021). K udržení silné pozice na trhu a zvýšení hodnoty pro akcionáře, firmy aplikovaly strategii odprodeje výrobních operací schopnějším mezinárodním dodavatelům. Aby se NNS mohly zaměřit na zisk ze svých proprietárních (branding, technologie a know-how.) a finančních aktiv (např. nově získané nebo sloučené podniky), tyto strategičtí partneři a dodavatelé převedli na sebe veškerou zodpovědnost ohledně dodávky produktů předním globálním firmám. Ovšem mohou se tak sami snadno ocitnout pod tlakem finančního trhu. A to ať už přímo, v rámci domácího trhu, nebo nepřímo prostřednictvím tlaků na nižší výrobní cenu a podepsaných smluvních podmínek, které na ně mohou přenést vedoucí firmy. Důležité je zmínit, že tento přístup je rozdílný mezi firmami z USA a západní Evropy a také se liší napříč odvětvími (Froud et al., 2014).

Tab. 1: Srovnání teorií GCC, GVC a GPN

	<b>Globální komoditní řetězce (GCCs)</b>	<b>Globální hodnotové řetězce (GVCs)</b>	<b>Globální produkční sítě (GPN) 1.0</b>	<b>Globální produkční sítě (GPN) 2.0</b>
<b>Disciplinární pozadí</b>	Ekonomická sociologie	Ekonomická sociologie Rozvojová studia Průmyslová studia	Ekonomická geografie Mezinárodní politická ekonomie	Ekonomická Geografie
<b>Předměty výzkumu</b>	Mezifiremní sítě v globálních průmyslových odvětvích	Sektorizace v globálních odvětví průmyslu	Konfigurace globálních sítí a regionální rozvoj (heuristický)	Konfigurace globálních sítí a regionální rozvoj (kauzální)
<b>Orientované koncepty</b>	Struktura řízení v odvětví (producentem/nákupem řízené). Modernizace průmyslu	GVC řetězce Způsoby řízení (modulární, relativní, nedobrovolný). Transakční náklady Modernizace průmyslu a pronájmy	Vytváření a navyšování hodnoty. Korporátní, kolektivní a institucionální moc. Společenský a teritoriální networking. Strategické párování	Dynamické hnací síly. Organizační strategie, zachycení hodnoty. Režimy a typy strategického párování.
<b>Vlivy</b>	Teorie světových systémů, organizační sociologie	Mezinárodní obchodní literatura. Ekonomika GCC	Relační ekonomická geografie GCC/GVC. Teorie aktér-sít'. Vliv kapitalismu.	GVC/GPN 1.0 Teorie firem založená na zdrojích. Studie financionalizace
<b>Období</b>	90. léta	2000	2000–2010	2010 - současnost

Zdroj: Coe, 2021, upraveno autorem.

## 2.4 Nadnárodní společnosti (NNS)

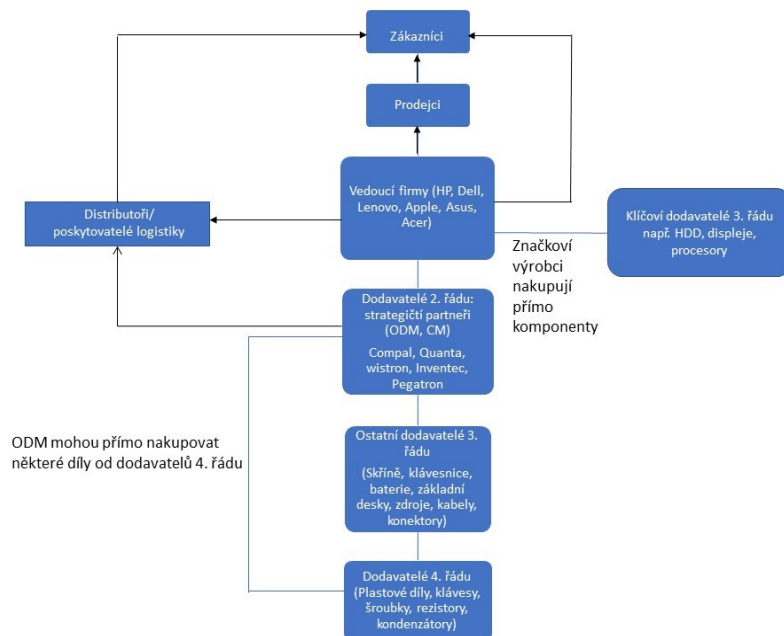
Pohled na mocenskou polaritu ve vztahu vedoucí firmy a jejími dodavateli je zcela nový. V porovnání s již zmíněnými teoriemi se jedná o mírnější pohled a polarita mezi firmou, která hraje dominantní roli a jejími dodavateli není tak ostrá (Blažek & Uhlíř, 2020). V rámci GPN stále můžeme narazit na základní dělení mezi vedoucí firmou, která hraje výsadní roli a jejími dodavateli, a to i přes mírnější dichotomii. Vedoucí firmy jsou nadnárodní společnosti, které Sýkora definuje jako „podniky, jejichž některé pobočky se nacházejí v zahraničí, nikoliv v zemi původu“ (Sýkora 2000, s. 61). V současnosti se lze setkat s tím, že NNS má rozmístěnou síť poboček, dodavatelů a subdodavatelů, které se mohou nacházet i na více kontinentech. „Za nadnárodní korporaci je považována firma, jejíž moc spočívá v koordinaci a kontrole jejích poboček ve více než jednom státě, a to i v případě, že nespadá do jejího vlastnictví“ (Dicken 2007, s. 16). V dnešní době pod kontrolu NNS spadá podstatná část světového obchodu a lze je tak považovat za jakousi hybnou sílu. Za příčinou vzniku NNS stojí globalizace spolu s jejími dílčími procesy. V globálním měřítku se jedná například o procesy sjednocování řízení a organizaci výroby a služeb. Klíčové změny lze vyzorovat především v 2. polovině 20. století. Po 2. světové válce a ropné krizi se firmy ocitly v situaci, kdy bylo za potřebí radikální snížení nákladů. Společnosti tak začaly rozšiřovat svoji produkci do zahraničí, aby zvýšily nebo alespoň zachovaly úroveň zisků. V 80. letech došlo k procesu, při kterém se z Internacionálních firem, začaly stávat firmy nadnárodní. Tyto firmy dříve disponovaly pouze několika pobočkami v jednotlivých státech. Neustálá expanze, sloužící k upevnění pozice a tím i získání většího podílu na trhu, také snaha dosažení maximálního zisku a akumulace kapitálu, to jsou hlavní důvody vzniku NNS (Sýkora, 2000). V roce 1971 na celém světě existovalo 333 nadnárodních společností. 1/3 disponovala aktivy vyššími než jedna miliarda \$. Kromě toho nadnárodní firmy začaly také ovládat 70–80 % světového obchodu, mimo centrálně plánovanou ekonomiku (globalpolicy.org). Server Fortune uvedl ve svém žebříčku za rok 2021, že 500 největších nadnárodních korporací dosáhlo na celkové tržby \$33,3 trilionů. I přes ročník ovlivněný pandemií koronaviru, se jednalo o rekordní zápis. Ze všech těchto společností žebříčku již 9. rokem v řadě vévodil Walmart Inc.–stores. Pro zajímavost se v top 10 umístila pouze jedna velkokorporátní společnost z Evropy a sice koncern Volkswagen AG z oblasti automobilového průmyslu. (Global 500, 2021).

## 2.5 Způsoby řízení sítí/řetězců

NNS se zabývají rozmanitou řadou výrobních odvětví, k tomu lze přidat rozsáhlost jednotlivých struktur sítí nebo řetězců, a ještě další různá kritéria. Podle toho můžeme rozlišovat různé typy řízení sítí/řetězců.

Podle Gereffiho (2003) základní dělení řetězců spočívalo v dominanci výrobců a dělilo se na dva druhy. **Producentem řízené** (např. letecký průmysl) a **nákupem řízené** (např. Tesco). Nákupem řízené sítě vyžadují náročnou pracovní sílu a jejich klíčový prvek úspěchu spočívá v oblasti výroby. Řadí se sem především sítě odvětví: potravinářství, cestovního ruchu, textilního a oděvního průmyslu apod. V tomto typu řízení mají výsadní postavení velké obchodní řetězce, které disponují na trhu velkou silou a mají tak možnost klást podmínky i velkým dodavatelům (např. pekárny, mlékárny). Úplný opak nastává v případě výrobcem řízených sítí. Řadí se sem odvětví: automobilového průmyslu, leteckého průmyslu, elektroniky apod. Zde se jedná o technologicky i finančně náročná odvětví která řídí výrobci. Jejich zásadní faktor úspěchu spočívá v know-how v oblasti výroby (Coe et al., 2008b).

Obr. 1: Síť řízené výrobcem na příkladu výroby laptopů.



Zdroj: Coe, 2021, upraveno autorem.

Jak se později ukázalo, tato klasifikace byla příliš strohá a celou řadu sítí i odvětví sem nebylo možné přiřadit. V roce 2005 Gereffi a spol. přišli s novým řešením klasifikace řízení sítí. Nejprve stanovili tři základní kritéria: Složitost vyměňování informací, jejich kodifikovatelnost a know-how, schopnost dodavatelů inovovat a vyrábět. Následně podle těchto kritérií bylo určeno pět vyskytujících se typů řízení řetězců. Těmi jsou: **tržní, modulární, vztahový, závislý (kvazihierarchický) a hierarchický** (Gereffi et al., 2005). Tržní typ řízení je charakteristický vysokou kodifikovatelností informací. Výrobky jsou specifické a poměrně jednoduché na výrobu. Během výrobního procesu jsou dodavatelé schopni daný výrobek vyrobit prakticky sami a není zapotřebí užší spolupráce s odběratelem. Zásadní je zde otázka ceny, dodavatel si nemůže nastavit příliš vysokou cenu za výrobek, jelikož mu hrozí nahrazení jiným dodavatelem. Ze strany vedoucí firmy není vyžadována složitá koordinace.

V případě modulárního typu dodavatelé vyrábějí produkty na požadavky zákazníků, které mohou být víceméně specifické. Tento typ je typický výměnou velmi kodifikovaných znalostí, které vyžadují velmi kompetentní dodavatele. Jejich úkolem je dodávání celých zhotovených balíčků nebo modulů, které již budou funkční (např. tachometr). Ze strany vedoucí firmy je zde vyžadována malá koordinace, jelikož jsou data složitě kodifikovatelná, tak se snižuje i potřeba ze strany vedoucí firmy monitoringu a přímé kontroly. Pro dodavatele zde přetrvává nebezpečí, že může být nahrazen jiným dodavatelem (Blažek & Uhlíř, 2020; Gereffi et al., 2005).

Ve vztahovém typu hlavní rozdíl spočívá v nutnosti častých osobních kontaktů a vysoké míry koordinace ze strany vedoucí společnosti, neboť dochází k výměně nekodifikovaných znalostí. Nacházejí se zde velmi kompetentní dodavatelé, které lze jen těžko nahradit.

Když jsou vysoké schopnosti kodifikovat podrobnými pokyny a zároveň i v případě produktů jsou jejich specifikace vysoké, ale schopnost dodavatelů se nacházejí na nižší úrovni, tak se jedná o závislý typ neboli kvazihierarchický. Tito méně kompetentní dodavatelé jsou závislí na vedoucí firmě. Dostávají od ní velmi přesné instrukce k výrobě: co a jak vyrábět i v jakém režimu. Kromě toho dostávají specifické instrukce postupu výroby, použité technologie, materiály, a i třeba frekvenci logistiky dodávek apod. Zisk pro dodavatele nižších řádů činí minimum (v řádu jednotek procent). V řadě oborů navíc tito dodavatelé musí smluvně zaručit každoroční dodávky o několik procent levněji.

(obvykle 3-5 %). Je zde nutná investice nemalých prostředků, úsilí i vlastních znalostí ze strany vedoucí firmy či dodavatele vyššího řádu. To značně snižuje nahrazení těchto dodavatelů jinými. Kdyby nastal tento případ, tak to pro vedoucí společnost nebo dodavatele vyššího řádu zase nebude taková komplikace. Jenže z pohledu dodavatele nižšího řádu to bude znamenat velkou komplikaci. Jejich výroba byla nastavena především na dodávky ve velkém odběru a najít na trhu nové zákazníky by pro tyto dodavatele činilo velmi složitý úkol (Blažek & Uhlíř, 2020).

V hierarchickém typu řízení si firma vyrábí výrobek sama. Zboží se vyrábí složitě, lze ho jen složitě kodifikovat a na trhu nelze nalézt adekvátní dodavatele. Dominují zde vnitrofiremní vztahy založené na manažerské hierarchii (Blažek & Uhlíř, 2020).

## 3 Sport, sponzoring

### 3.1 Sport a jeho význam

Sport je s námi již od dob antického Řecka, kdy se konaly první olympijské hry v Olympii. Svým způsobem je každá kultura ve světě propojena se sportem v určité podobě. Ani naše země netvoří výjimku a velmi výrazně se historicky podílela na jeho rozvoji. Sport a jeho rozvoj si jdou ruku v ruce se společenským vývojem a v současné době lze jej považovat za vůbec jeden z nejvýznamnějších a nejvíce fascinujících kulturně – sociálních jevů. Pro vymezení samotného pojmu sport existuje několik definic. Podle Evropské sportovní charty Rady Evropy, pocházející z roku 1992 se jedná o: všechny formy tělesné aktivity, prostřednictvím kterých dochází k příležitostné nebo organizované účasti, jež se zaměřuje na zlepšení fyzické kondice a duševní pohody. Kromě toho utváří společenské vztahy a získávají se výsledky v soutěžích na všech úrovních (Council of Europe, 2001, v Kunz, 2018, s. 39). Dále je zdůrazněno, že přístup ke sportování má být všem zcela otevřen, bez ohledu na kulturní, rasové, sociální rozdíly apod. (Sekot, 2004).

Také velmi přijatelná definice pro sport vznikla v roce 2003, kterou vytvořila Pracovní skupina OSN pro sport, rozvoj a mír. Podle ní sport představuje všechny formy fyzické aktivity, jež přispívají k tělesné zdatnosti, duševní pohodě i společenské interakci. (ISTSU, 2003). Sportu se týká velká část veřejnosti, ať už aktivně (sportovat na vrcholové nebo i klidně dělat nějaký sport jako amatér, případně nalézt v oblasti sportu zaměstnání), či pasivně – sledování sportu např. v televizi, na internetu, sázení, anebo se jít i přímo podívat živě na různé sportovní události (Durdová, 2005). Sport jako takový může i odlišně plnit různé funkce: sociálně–výchovnou, preventivně-zdravotní, či politickou. U sportu jakožto fenoménu dnešní doby bývá vyzdvihován i jeho hospodářský význam. U některých odborníků, se jedná přímo o sportovní průmysl. Ten se soustředí na nabídku specifických sportovních produktů a služeb, které budou šité na míru zákazníkům. Mezi ně lze zahrnout výrobu sportovního náčiní, či produktů, které podpoří sportovní výkon, nabídku míst vhodných ke sportování a sport pro amatérské či dokonce vrcholové sportovce (Pitts et al., 1994). Samotný sport má podíl na nezanedbatelné míře HDP i zaměstnanosti v celé světové ekonomice. Za vývojem sportovního průmyslu v posledních dekádách stojí především globalizace, také rozvoj informačních technologií a masmédiá.



Kromě toho se sport využívá i jako nástroj k podpoře pozitivních změn v lidské společnosti, včetně humanitárního a mírového úsilí. V tomhle hrají zásadní roli světové organizace OSN a EU. Apelují na členské země, aby zajistili podporu sportu i prostřednictvím národních vládních politik (Kunz, 2018).

### 3.2 Marketing a sportovní marketing

**Marketing** – obecně lze říci, že se jedná o soubor činností, který se zabývá identifikací lidských a společenských potřeb a následně jejich uspokojováním. Jejich hlavním cílem je dosažení zisku, dále zvýšení prodejů zboží a také jiných cílů firem nebo organizací (Kotler, 2020). S marketingem také úzce souvisí marketingový mix. Jakožto základní strategie marketingu, v odborné literatuře nazývána jako „4 P“. Kombinuje jeho nástroje – produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Firmy tuhle strategii používají k dosažení svých cílů na trhu (Čáslavová, 2020).

V posledních letech si rostoucí význam marketingu i v oblasti sportu a sportovních organizací uvědomily především firmy, vyrábějící sportovní zboží, oblečení a obuv, a také agentury, zabývající se sponzorskými projekty pro firmy, či propagací samotných sportovců nebo celých týmů. Zájem jeví i samotné sportovní organizace, kterým to poskytuje finanční zdroje pro fungování klubu a další případný rozvoj. Marketing hraje důležitou funkci a obchodní společnosti i sportovní týmy si jeho potenciál uvědomují a dělají vše pro to, aby vyhověly potřebám a přáním svých zákazníků, neboť právě oni mohou přispět k dalšímu rozvoji sportovního klubu či obchodní organizace (Čáslavová, 2020).

Svoje uplatnění najde sportovní marketing ve **sponzoringu** a dalších oblastech jako jsou merchandising a licence. Stručně tak sportovní marketing lze definovat jako soubor činností, skrze které dochází ze stran obchodních společností k propagaci svých produktů a služeb, které jsou spojeny se sportovními aktivitami, oblíbenými sportovci, týmy nebo soutěžemi. Propagaci těchto produktů a služeb využívají formou sponzoringu, kde mají jeden z cílů si vytvořit silnější pozici na trhu. Kromě toho, to zahrnuje i podporu jednotlivých sportovců, týmů, svazových organizací a různých druhů sportovních událostí (Čáslavová, 2020).

### 3.3 Historie sportovního sponzoringu

Letným pohledem do historie lze vidět, že s jistými formami sponzoringu v oblasti sportu jsme se mohli setkat již v době starověkého Řecka. Už v té době se vítězové olympijských her dočkávali odměn, které se většinou skládali z čestných darů, čestného občanství, či dokonce doživotního zabezpečení v rámci městského státu, nikoliv v podobě cenných kovů jako tomu bývá dnes. Zmíněná podpora umožňovala přípravu i třeba následnou účast na příštích hrách i sportovcům, kteří nepatřili mezi nejbohatší, zato však disponovali dostatečným talentem pro vítězství na olympiádě. V dobách Římského císařství jsme se mohli setkat s mecenášstvím, podle římského bohatého občana G. C. Maecenase (česky mecenáš), jež měl vášeň pro umění a zároveň poskytoval finanční podporu pro svoje členy literárního kroužku. Mecenášství se dá považovat za předchůdce sponzoringu, ale v současné době se ním již téměř nesetkáme (Kumstová, 2017).

Ještě se můžeme setkat s dárcovstvím. V porovnání s mecenášstvím se jedná o jednorázovou peněžní či movitou podporu, přičemž nemusí dojít k opakování aktu v budoucnu. Firmy poskytují dary a využívají tak formu dárcovství k úlevě na dani a možnosti rozhodnout, na co konkrétně finanční prostředky poputují (Kumstová, 2017).

Posledním zmínka se váže, z hlediska historického vývoje sponzorování ke podnikateli se sportem. Ti vkládají své finanční prostředky do sportu s jedinou vidinou – dalšího zisku ve formě peněz, anebo zvýšení popularity jejich jména. V případě, že věci nejdou podle jejich předpokladů, zasahují i do personálních, ale i majetkových poměrů sportovních týmů a provádějí i kolikrát personalizované změny, třeba na pozici trenéra apod. Tato skupina je typická hlavně pro kolektivní sporty jako jsou fotbal a hokej (Novotný, 2000).

Na našem území jsme se mohli setkat se sponzorováním po celé období socialismu. „Socialistické podniky podporovaly výstavbu a provoz tělovýchovných zařízení, podporovaly vrcholové sportovce tím, že je zaměstnávaly, aniž museli pracovat. Existoval zde skrytý profesionalismus. Lze konstatovat, že tento způsob podpory zejména vrcholového sportu nemalou měrou přispěl i k rozvoji sponzoringu v západních státech“ (Novotný, 2000, s. 121).

### **3.4 Sportovní sponzoring**

Ve většině definic nalezneme, že sponzoring je obchodní vztah mezi sponzorovaným na jedné a sponzorem na straně druhé. Ze strany sponzora se nejčastěji jedná o finanční, materiální či jinou formu podpory, s očekáváním poskytnuté protihodnoty. Nejčastěji se jedná o spojení jména sponzora s významnou událostí či aktivitou. To může zvýšit image značky sponzorující firmy a také i zlepšit postoj veřejnosti, což se celkově promítne do zvýšení prodeje a růstu podílu na trhu (Kotler, 2015, v Kunz, 2018). Čáslavová (2020, s. 167) uvádí, že „sponzoringem lze získat finanční zdroje, které budou sloužit k realizaci kulturních, vědeckých, charitativních a jiných aktivit v různých sférách života“. Ani v oblasti sportu tohle netvoří výjimku. Kluby, tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, samotní sportovci, všichni se snaží získat finanční prostředky, které by jim přinesly podporu pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost. V porovnání s mecenášstvím a dárcovstvím, resp. nadací, v dnešní době sponzorování v odvětví sportu spočívá v komunikačním a marketingovém nástroji, který jasně vymezuje a kompenzuje výkony sponzora a protivýkony sponzorovaného.

### **3.5 Příčiny sponzorování**

Všeobecně známou věcí je, že sport díky svému obrovskému zájmu veřejnosti, slouží pro sponzory jako hlavní výběr pro dosažení jejich marketingových cílů. Téměř polovina světové populace je oslovena sportem. Díky své univerzálnosti netvoří takové rozdíly, jaké bychom našli v kulturách jednotlivých zemí. Kvůli tomu, že tvoří integrální část kultury lidu, se jeví jako neodolatelné lákadlo pro sponzory (Novotný, 2000). Profesionální sport se v posledních dekáдах těší obrovskému zájmu masmédií, což zvýšilo i jeho sledovanost a neuniká ani pozornosti nových sponzorů. Mezi sporty, které z této okolnosti nejvíce těží, patří ty nejpoblárnější na světě (fotbal, hokej, basketbal, tenis).

Přední světové kluby se dnes již řadí mezi globální světové značky, jež neunikají ani pozornosti sponzorů a komerčních partnerů ze zemí napříč celým světem. Jako důkaz poslouží žebříček top 10 klubů v žebříčku Deloitte Football Money League. V sezóně 2015/2016 došlo k historickému překročení příjmů prvních 20 fotbalových klubů v žebříčku v celkové hodnotě 7 miliard €. Z této částky tvořily komerční příjmy klubů (mimo jiné i sponzoring + reklamy) podíl v hodnotě 43 %. (Deloitte, 2017).

V současnosti proudí kolem 75 % sponzorských výdajů do oblasti sportu. Získané prostředky tvoří klíčové části příjmů sportovních organizací, od amatérských soutěží až po ty nejvyšší profesionální soutěže (Kunz, 2018). Další potenciální přínosy sponzoringu tvoří:

- Větší zájem médií, zvýšení publicity při sponzorované události.
- Spojení značky sponzora s asociací/asociacemi, které jsou spojeny se sportovní událostí.
- Efektivní oslovení cílové skupiny.
- Zvýšení účinnosti ostatních nástrojů integrované marketingové komunikace.
- Lepší vztahy se zákazníky, setkání s významnými obchodními partnery.
- Zvyšování povědomí o brandu (značce), nejen při vstupu na nové trhy.
- Větší důvěryhodnost i lepší pohled ze strany veřejnosti.
- Podpora loajality ke značce.
- Lepší věhlas sponzora v regionu a okolí.
- Benefity pro zaměstnance z firmy sponzora (např. volné vstupenky na sponzorované akce).

Sponzoring s sebou přináší samozřejmě i určitá rizika. Například pokud si sponzor vybere nevhodný subjekt ke sponzorování. Tím se rozumí skandály sponzorovaných sportovců, různé aféry, či dokonce doping. V tomto směru to může poškodit i celkový image sponzora. I přes tohle všechno se v řadě organizací po celém světě, stal sponzoring populárním nástrojem sloužící k integrované marketingové komunikaci. Zatímco v roce 1987 celosvětové výdaje za sponzoring činily 5,6 miliard \$, tak v roce 2016 částka na sponzoring překonala hranici 60 miliard \$ (Kunz, 2018). Podle prognóz tento trend zatím v budoucnu nebude klesat.

### **3.6 Možnosti sponzorství ve sportu**

Pokud se potenciální sponzor rozhodne vložit své prostředky do sportu, nabízí se mu široká škála výběru. Od samotných sportovců až po sponzoring sportovních institucí. Také záleží na jeho zaměření, buďto se zaměří na pouhé vložení prostředků anebo dokonce se postará o zaštitění celé akce. V případě organizace celé akce si může sponzor vyhradit veškerá práva a akce může nést jeho název. Nebo si vyhradí pouze část práv a o zbytek se podělí s ostatními sponzory. Mezi sponzory mohou být společnosti, které se

přímo zabývají odvětví sportu, jakožto například firmy nabízející sportovní zboží a služby. Tyto podniky mají úzké spojení se sportem. V nejčastějších případech skrze věcné podporování, můžeme vidět různé profesionální sportovce propagující tyto značky na různých sportovních akcích i třeba skrze reklamní spoty, Tímto se sponzoři připomínají stávajícím i potenciálním budoucím zákazníkům (Novotný, 2000).

Kromě firem, které mají spojení se sportem, se i mezi sponzory řadí i podniky bez vztahu ke sportu, které formu sponzoringu využívají jako komunikační nástroj, např. Coca Cola (Novotný, 2000, s.123). Najdeme zde i firmy, které propagují produkty z tzv. společensky citlivých odvětví. Především výrobci alkoholových a tabákových výrobků se historicky stali jedněmi z nejvýznamnějších sponzorů ve sportu. V roce 1971, vláda v USA zakázala vysílat reklamy na tabákové výrobky v televizi i rádiu. K tomu se připojily i další země. Tyhle souvislosti dodaly firmám impuls k tomu najít si další cestu k propagaci jejich výrobků. A právě sponzoring se zde nabízel jako ideální volba. K výhodě sponzoringu hrál i fakt, že většinou jej veřejnost vnímá pozitivněji než reklamu. Nejčastěji jsme se mohli setkat s polepy od tabákových společností v motorsportu, konkrétně na vozech Formule 1 od 60. let 20. století, do roku 2007 (Carexpert, 2014). V následujících sezónách již byla propagace tabákových výrobců na vozech zakázána. Mohl to způsobit fakt, že ze strany veřejnosti dochází ke zpochybnění sponzoringu firem, které se řadí mezi výrobce tabákových výrobků, alkoholových nápojů, či firmy nabízející nezdravé jídlo. Kriticky se poukazuje především na propagaci a negativní dopad těchto produktů, které jsou úplným opakem se stanovami sportu. Sport má především představovat aktivní a zdravý životní styl, kdežto tyto produkty mohou být i zdraví škodlivé.

Na některé jedince to může působit tak, že v případě konzumace alkoholu či sázení ve spojitosti se sportem se vlastně vůbec nejedná o nic špatného (Kunz, 2018).

Zaměření sponzorů může být na konkrétní druh sportu, či oddíl, klub. V tomto případě se jedná o **jednostranný** sponzoring. Naopak jiné firmy podporují vše, co je pro ně výhodné, tedy sponzoring **mnohostranný** (Novotný, 2000).

### 3.7 Členění sponzoringu

Mnozí si budou myslet, že sponzoring je pouze výhradní záležitostí sportu a kulturních akcí, o kterých se dozvídáme skrze média. Skutečnost, je taková, že se sponzoringem setkáme téměř na každém kroku. Kromě již zmíněného sportu a kultury, zasahuje také do

jiných odvětví jako vzdělávání, vědy a výzkumu, ekologie, médií a programů, podpory charitativních projektů, až po komerční sponzoring, kde dochází k podpoře projektů obchodních partnerů i utužení obchodních vztahů (Přikrylová, 2020). Jak tedy můžeme vidět, sponzoring je rozmanitý napříč různými odvětvími. Pro lepší orientaci, níže uvádím základní dělení sponzoringu.

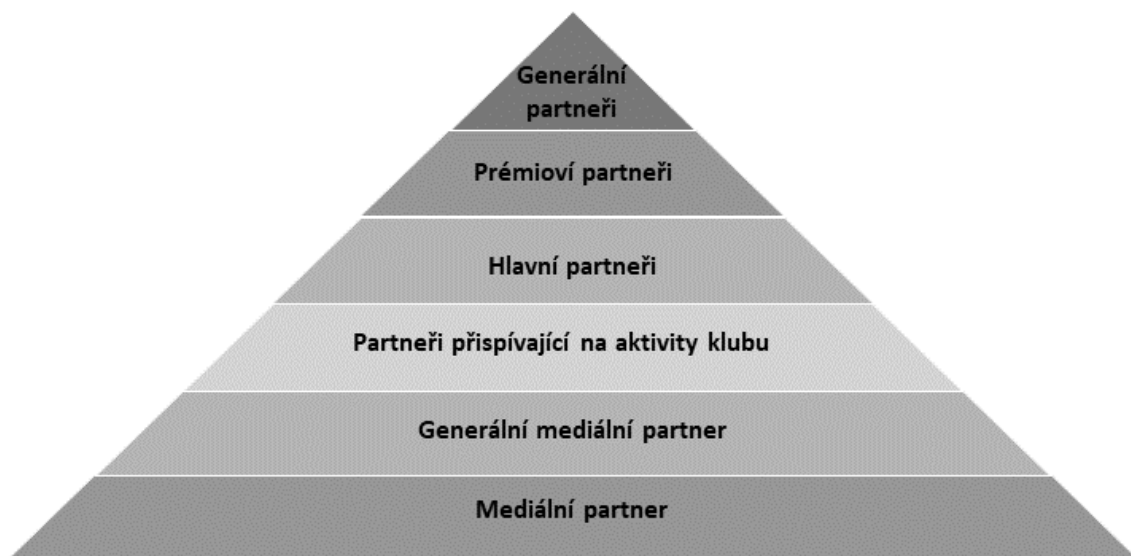
### **3.7.1 Podle způsobu hrazení**

Jak uvádí Boukal (Boukal, 2007, v Kumstová, 2017) podle způsobu lze rozlišit celkem tři konkrétní druhy sponzoringu. Jimi jsou: finanční, nefinanční a mix těchto dvou. Finanční je nejznámější varianta. Sponzor zde poskytuje finanční prostředky, výměnou za adekvátní plnění ze strany od sponzorovaného, většinou ve formě propagace. V případě nefinančního způsobu se nejedná o finanční podporu. Sponzor zde nabízí produkty a služby ze svého portfolia. Tím se rozumí, že v rámci propagace nabízí na svých sponzorovaných akcích merch s jeho logem a tím si tak může získat další zákazníky. Poslední varianta se týká kombinace obou předchozích a setkáme se v něm jak s finanční podporou (podpora od firmy formou peněz), tak i nefinanční (produkty, služby). Takle forma je nejčastější pro sponzoring sportovních klubů.

### **3.7.2 Podle podílu sponzora na celkovém příspěvku**

Na pozici generálního sponzora/partnera se nachází pouze jedna firma. Nemusí to být nutně pravidlem, ale často to tak bývá. Firma má zajištěnu výsadní pozici, jelikož přispívá největší částkou na celý klub/akci apod... Dále na akci nalezneme řadu dalších firem, které také přispívají nemalými částkami a v případě sponzoringu mají také důležité postavení. Tyto firmy řadíme mezi hlavní sponzory. Pak tu máme „Partnery“, jakožto další kategorii, přispívají menšími částkami, ale zároveň se také chtějí podílet na sponzoringu klubu/akci. Ještě tu máme skupinu dodavatelů (poskytují sportovní vybavení, či služby) nebo oficiálních partnerů, kteří se dělí do různých odvětví, např. Mediální partneři, technický partner, technologický partner atd. U většiny sportovních klubů nalezneme strukturu sponzorů v podobě pyramidy, viz Obr.2 sponzoři SK Slavia Praha.

Obr. 2: Sponzoři SK Slavia Praha.



Zdroj: slavia.cz, zpracováno autorem.

V knize od Novotného (2000), lze nalézt podobné rozlišení na 3 základní kategorie:

1. Titulární sponzor

- Dochází ke spojení firmy s názvem sponzorované aktivity. Firma přispěla největší částkou a má tak zajištěnou exkluzivní pozici. Většinou se jedná pouze o jednoho sponzora, jehož jméno je uváděno v názvu sportovní akce (Fortuna liga, Tipsport extraliga), či v názvu sportoviště (Fortuna aréna, kde hraje svá domácí utkání klub SK Slavia Praha, Werk Aréna, domovský stánek klubu HC Oceláři Třinec).

2. Spolusponzor

- Pozice, na které se může společně podílet i více sponzorů, jež přispěli přibližně stejnou částkou a mají téměř identická práva.

3. Sponzor dodavatel

- Nefinanční forma sponzoringu. Firma poskytuje materiální podporu formou výrobků a služeb. Například poskytnutí sportovního oblečení a obuvi značkou PUMA, jež je vedena jako oficiální dodavatel pro klub SK Slavia Praha. Nebo oděvní společnost Macron, která zase poskytuje oblečení pro klub FC Viktoria Plzeň.

### 3.7.3 Formy sponzorování ve sportu

Máme zde celosvětově nejsledovanější sportovní události, mezi které se řadí olympijské hry, mistrovství světa ve fotbale, či Super Bowl. Kromě těchto událostí, existuje i celá řada dalších sportovních aktivit, které sice mají divácky menší atraktivitu, ale pro sponzory mohou být stále významné. Dále je možné setkat se se specifickými formami sportovního sponzoringu. Dělení pochází z knih od (Durdová, 2005; Novotný, 2000; Kunz, 2018; Čáslavová, 2020).

#### a) Jednotliví sportovci

S touto formou se nejčastěji setkáme především u profesionálních sportovců v těch nejsledovanějších sportech. Sportovec v tomto případě znamená pro sponzora záruku kvality a úspěchu. Svými individuálními úspěchy zároveň zvyšuje i prestiž produktů či značku sponzora. V rámci sponzorské smlouvy může firma zobrazovat jeho tvář na svých produktech či pro reklamní účely nebo jinou podporu prodeje. S tím mohou být spojené i autogramiády, akce pro spotřebitele, soutěže i předvádění samotných výrobků. Sportovec za to na oplátku dostává, kromě finanční podpory, často i materiální pomoc, jakožto sportovní oblečení, příslušenství, nebo i dokonce vozidlo (Čáslavová, 2020; Kunz, 2020).

Jako příklad lze uvést z oblasti fotbalu brazilského fotbalistu Neymara, hrajícího za Francouzský velkoklub Paris Saint Germain. Neymar působí jako hlavní tvář oděvní společnosti PUMA a propaguje různé jejich výrobky. Má dokonce i svou vlastní kolekci, spojenou přímo s jeho jménem (Dailymail, 2020)

#### b) Sponzorování týmů/kolektivů

Na našem území se setkáme s uvedenou formou nejčastěji ve sportech jako lední hokej a fotbal. V dnešní již uvedená forma přešla i do výkonnostního sportu pro všechny. Týmy dostávají od sponzora: finance, sportovní vybavení, možnost ubytování, zařízení dopravy či dokonce automobily. Sponzorovaný tým nabízí propagaci skrze reklamu na dresu, prostřednictvím inzerátu, klubového zpravodaje, či dalších doprovodných akcí pro podporu – autogramiády apod. jako tomu je v případě u sponzorování jednotlivců (Čáslavová, 2020).



### **c) Sponzorování klubů/týmů**

Sponzorům se při sponzorování sportovních týmů otevírá nejširší nabídka na možnosti propagace, a to hlavně z důvodu, že sportovní klub disponuje jak sportovci, tak sportovními týmy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce atd. (Čáslavová, 2020). Ze strany sportovního klubu mohou být sponzorovi nabídnuty téměř všechny běžné typy jako reklama na dresech. Kromě toho i sportovní tým může nabídnout produkty vznikající prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky tělovýchovných služeb, sportovních akcí (mistrovské zápasy, turnaje). Nabídka produktů může zahrnovat i činnosti, v podobě rehabilitací, masáží a různých speciálních akcí, jakožto soustředění a náborů, které nejsou přímo spojeny s konkrétním sportem (Čáslavová 2020; Kunz, 2020). Ze strany sponzora je tento druh výhodný v tom, že je možné oslovit více potenciálních zákazníků, jelikož firmy, které sponzorují týmy, mohou mít větší pozornost médií. Jednu z hlavních výhod činí, že se zápasy hrají každý týden a některé z nich přenášejí i televizní stanice v živém vysílání. Sponzorování fotbalového klubu znamená prezentaci značky nebo firmy společně se sportovním týmem. V porovnání se sponzorováním jednotlivce se zde jedná o nákladnější záležitost, jelikož v týmu se nachází mnohem více sportovců a je za potřebí i více vybavení atd. Ale přes nabízenou nabídku propagace se jedná v tomhle případě o nejčastější druh sponzorování (Kuyucu, 2015).

### **d) Sportovní akce**

V tomto typu sponzoringu je využívána především široká plejáda reklamních činností. Jméno sponzora lze nalézt: v zápasovém programu, na vstupenkách a jiných propagačních materiálech (Čáslavová, 2020). V případě přenosu v TV se lze často setkat i s umístěním loga sponzora v záběru kamer, či v reklamách během přenosu. Jméno sponzora může být zmíněno o přestávkách skrze rozhlas na stadionech. Významné akce mohou nést i přímo název sponzora, např. Tipsport Cup. I přes fakt, že se jedná ze strany sponzora o poměrně nákladnou činnost, neboť hradí většinou část nákladů spojenou s pořadatelstvím akce (propagaci, organizátory, účast sportovců), může to mít pozitivní dopad v podobě zvýšeného povědomí o svojí značce (Kunz, 2020).

### **e) Sportovní instituce**

Zde se jedná např. nejčastěji o sponzorování sportovních svazů, federací nebo národních olympijských výborů (Kunz, 2020).

### **f) Sponzorování sportovních areálů**

Strategie spočívá v tom, že klub vlastníci stadion získá od sponzora nejčastěji finanční prostředky, výměnou za obsazení jména sponzora v názvu stadionu, sportoviště nebo sportovního areálu. Řada těch nejlepších fotbalových klubů se k tomuto kroku uchyluje, neboť pro ně to znamená značný příjem do klubové kasičky (Fullerton, 2010).

Z fotbalového světa lze uvést jako příklady kluby FC Bayern Mnichov a SK Slavia Praha.

Velkoklub Bayern Mnichov si nechal vystavit supermoderní arénu na okraji města v hodnotě 346 milionů euro. Tehdy stávající Olympiastadion již úplně nevyhovoval komfortu a vzhledem k tomu, že se i v Mnichově mělo hrát MS ve fotbale v roce 2006, tak bylo za potřebí vystavit nový stadion. Jako hlavní sponzor výstavby stadionu se zde nabídla firma Allianz, podle které nese stadion její název. Bayern svoje zápasy hraje zde od roku 2004. Allianz Aréna již hostila celou řadu mezinárodních zápasů, včetně finále LM v roce 2012 a UEFA Euro 2020. Patří mezi nejmodernější fotbalové stadiony na světě. Disponuje kapacitou 75 000 diváků a téměř každý domácí zápas Bayernu bývá beznadějně vyprodán. Zajímavostí je, že původně měl klub stadion zcela splatit až v roce 2030. Jenže díky tomu, že Bayern se každoročně řadí svým příkladným ekonomickým hospodařením mezi nejstabilnější a nejvýdělečnější kluby, stadion se mu povedlo zcela splatit již v roce 2014, tedy o 16 let dříve. To v dnešním fotbalovém světě nemá obdoby (Bleacherreport, 2014).

Nemusíme chodit ani moc daleko a stačí se podívat i na situaci v České republice, kde klub SK Slavia Praha v posledních již několikrát změnil název stadionu. Od Eden Arény, Sinobo Stadium, až po Fortuna Arénu, která nově nese název od sezóny 2022/2023 po sázkové společnosti (Slavia, 2023; Sportaktualne, 2022).

### **g) Sponzorování ligových soutěží**

V posledních letech se s touto formou sponzorství můžeme na území našeho státu setkat převážně ve sportech jako fotbal a lední hokej. Z pravidla největší firmy se

stanou partnery celých ligových soutěží. Název společnosti se vyskytuje i v názvu ligové soutěže (např. Fortuna liga). Firmy využívají multifunkční prezentace (především reklama a PR) na všech stadionech klubů zúčastněných v soutěži s dopadem na přímého diváka, i na veřejnost sledující masmédiá (Čáslavová, 2020). Sponzory je tato forma hodně vyhledávána, neboť může oslovit řadu nových zákazníků a zvýšit tak povědomí o firmě. Jako příklad poslouží v tuzemsku naše nejvyšší fotbalová soutěž, kde se za poslední roky vystřídalo v názvu soutěže hned několik firem, jakožto generální partner. Od Gambrinusu, Synotu, ePojisteni.cz, až po aktuální název soutěže Fortuna liga (Kumstová, 2017).

## **4 Propagační možnosti sportu**

Odvětví sportu nabízí hned několik druhů reklamy. Ty nejčastější si představíme v následující kapitole. Jak uvádí Čáslavová (2020, s. 143): „Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek subjektu, instituce nebo organizace prostřednictvím komunikačních médií. Ve srovnání s klasickým marketingem, nabízí sportovní reklama jiné formy prezentace. S níže uvedenými typy, se lze setkat v publikacích od Novotného (2000), Čáslavové (2020) a dalších autorů.

### **4.1 Reklama na dresech a sportovních oděvech**

Často najdeme logo, či název jejich společnosti na dresu sportovce/sportovců. Reklama plní funkce především informativního a upomínacího charakteru. Kromě toho, že po celou dobu sportovní události, působí na přímé účastníky akce, tedy diváky, kteří se nacházejí přímo na místě. Zároveň i působí na celou řadu dalších fanoušků prostřednictvím přímých přenosů skrze televizní, internetové vysílání a také fotografie ze sportovních utkání. Reklama dosahuje vyšší účinnosti s větším počtem záběrů na sportovce v průběhu utkání, ale i při rozsvícení, rozhovorech, vyhlášení na stupních vítězů apod. Důležitou roli zde hraje velikost reklamy sponzora, která musí pro každý sport dodržovat určitá pravidla.

### **4.2 Reklama na startovních číslech**

Nachází svoje uplatnění ve sportech, ve kterých je nutnost nosit startovní čísla, která sportovcům přidělují pořadatelé. Jedná se především o sporty jako: atletika, gymnastika, biatlon, cyklistika, lyžování atd. Podobně jako v případě reklamě na dresu, i zde je znázornění sponzora jeho logem či názvem. Ale v porovnání s tím, zde je velikost motivu o dost menší, hlavní prvek zde tvoří čísla sportovců, která mají být pro fanoušky zřetelná a snadno identifikovatelná. Kvůli tomu reklama plní funkci upomínací a její působení se vztahuje zejména na samotné sportovce a diváky na dané události. Díky malé velikosti reklamy, je její účinnost skrze média vyšší, pouze v případě, že je závodník zabrán z vhodného úhlu anebo třeba prostřednictvím zpomalených záběrů, kvůli rychlosti v pohybu během závodů. Také je pak reklama více účinná při rozhovorech a slavnostních ceremoniálech.

### **4.3 Reklama na mantinelech nebo pásu**

Používána zejména v kolektivních sportech jako fotbal a lední hokej. Plní stejnou funkci jako reklama na dresu, ale v porovnání s ní, se zde nabízí více možností. Mantinel nabízí větší plochu, a tak se tam může objevit i kromě loga sponzora, i název a třeba krátký slogan. Dnes se kvůli rozvoji technologie, můžeme setkat na modernějších stadionech i s pohyblivou či měnící se reklamou. Díky délce těchto mantinelů, se více firem uchyluje k této podobě propagace. Firmy také musejí kalkulovat, kam svoji reklamu chtějí umístit. Neboť plochy, které jsou zabírány kamerami nebo objektivy fotoaparátů během přenosů v médiích, jsou nákladnější než plochy okrajové. Stejně jako v předchozích případech i zde platí, že vyšší účinnosti lze dosáhnout záběry během zápasů, rozhovorů a ceremoniálů.

### **4.4 Reklama na sportovním nářadí/náčíní**

Oblíbená forma reklamy hlavně u firem, které dané nářadí/náčíní vyrábějí. Diváci a potenciální budoucí zákazníci se tímhle způsobem mohou více seznámit se značkou. V tom spočívá hlavní výhoda, v prezentaci značky i produktu. Nejlepší sportovci představují pro řadu fanoušků kvalitu a pro firmy zase úspěch. Tím, že jejich oblíbení sportovci využívají produkty té, či oné značky během závodů, utkání, sílí i zájem zákazníků o tyto produkty. Nevýhoda tohoto typu spočívá v horší prezentaci skrze přímé přenosy, neboť je vše v pohybu a tím pádem i hůře čitelné (lyže, snowboard, fotbalový míč, hokejová hůl, florbalová hůl atd.). Větší účinnosti se dosáhne při prezentaci produktů sportovci prostřednictvím objektivů fotoaparátů, kamer nebo i skrze příspěvky na sociálních sítích, kde jejich náčiní, spolu s logem tvoří dominantní prvek. I zde platí, že tento typ reklamy působí na zúčastněné diváky, tak i na další fanoušky skrze média.

### **4.5 Reklama na výsledkových tabulích/kostkách**

Plní především upomínací a přesvědčovací funkci a je určen hlavně firmám, které již jsou veřejnosti trochu známé. Uplatňuje se zejména na utkáních basketbalu, ledního hokeje, futsalu a florbalu. Tyto sporty lákají velké množství přímých diváků a ti skrze výsledkové tabule sledují průběh utkání, změny skóre, čas, vyloučení atd. Opět zde platí, že reklama nabývá vyšší účinnosti prostřednictvím přítomnosti médií. Většinou bývá v tomto druhu reklamy pouze místo pro maximálně dva sponzory.

## 4.6 Další možnosti propagace

Kromě již výše zmíněných možností, se zde najdou i další propagační možnosti využití formou reklamy. Zmínku o sponzorovi lze nalézt v propagačních materiálech, klubových zpravodajích, na vstupenkách atd. V dnešní době jsou sponzoři často zmiňováni i na webových stránkách klubů/organizací, a i prostřednictvím sociálních sítí. Zejména sociální sítě působí jako mocný nástroj, jelikož většina fanoušků je online a sledují profily svých oblíbených týmů a sportovců. Tím si všímají i jejich sponzorů.

Tab. 2: Formy sponzorování a možnosti propagace

Forma sponzorování	Propagační možnosti
Jednotlivý sportovec	Reklama na dresu a startovních číslech, Příspěvky na sociálních sítích
Sportovní tým	Reklama přes inzerát, Reklama na vybavení týmu
Sportovní tým	Reklama na mantinelu
	Reklama v programu
	Plakát, leták
	Bannery
	Vlaječky, transparenty
	Vstupenky
	Tiskové konference
	Titul hlavního sponzora akce
Sportovní klub, spolky	Předměty sportovní výbavy
	Převzetí partnerství (čestné předsednictví, název sponzora v názvu, podíl na rozhodování v klubu)
	Aktivita V.I.P
	Reklamní předměty
	Reklama na využitelných plochách

Zdroj: Čáslavová, E. (2020), upraveno autorem.

## 4.7 Sponzorský balíček

Pokud se sportovnímu klubu/celku podaří zaujmout sponzora/sponzory o spolupráci formou sponzoringu, klub těmto sponzorům připraví nabídku na možnosti sponzorování. Někteří sportovní manažeři při jednání s potenciálními sponzory, mají připraveny tzv. „sportovní balíčky“. Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protivýkonů, které je sportovní manažer ze strany své organizace (spolku klubu atd.) bezprostředně nabídnout,

a to jak na jeho celkové sponzorování, tak eventuelně na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva (Čáslavová, 2020, s. 180). Dalo by se říci, že sponzorský balíček je smlouva, která je i písemně dokumentována a doložena určitou cenou. Také to znamená ze strany sportovní organizace, že si je vědoma svých hodnot a přínosů pro sponzora, které vyjadřuje právě ve formě ceny. Balíčky nemají přesně stanovená cenová rozmezí a pro většinu firem se vytvářejí „na míru“, po vzájemné dohodě ze strany sponzora a sponzorovaného. Jediné kritérium zde tvoří rozsah a úroveň nabízených výkonů. Cena závisí na velikosti klubu/spolku, sportovní akce, a mnoha dalších faktorech. Příklady sponzorských balíčků na sportovní akci:

Velký sponzorský balíček

- Ohlášení sponzora před, během a po akci (utkání atd.),
- Uvedení sponzora v televizním spotu,
- Reklamní panel v záběru televizních kamer,
- Jedna strana programu sportovní akce je věnována sponzorovi,
- Uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce,
- 4ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce.

Malý sponzorský balíček

- Ohlášení sponzora při utkání a při vyhlašování vítězů,
- Uvedení sponzora v programu sportovní akce,
- Reklamní panel na sportovišti,
- 2ks pozvánek na slavnostní zakončení sportovní akce (Čáslavová, 2020, s. 181)

Sponzorské balíčky se kromě sportovních akcí vytvářejí i pro propagaci klubů a mohou v sobě zahrnovat, kromě výše zmíněných položek také: V.I.P. servis, reklamní tabuli ve V.I.P. prostoru, místa určená pro parkování, reklamu sponzora na dresu, prezentace výrobků sponzora na stadionu apod. (Čáslavová, 2020, s. 181).

## **4.8 Nabídka pro sponzora ze strany klubu**

Klub by nejprve měl znát informace o firmě, se kterou jedná (velikost, zda je v podnikání úspěšná či není, výrobky firmy ve vztahu ke sportu, vztah firmy ke sportu atd.). Podle toho se pak skládá nabídka, která často obsahuje produkty jako (Čáslavová, 2020, s. 184).

### **a) Nabídka sportovních produktů, jimiž disponuje klub.**

- Kondiční cvičení, členství

- Možnost pronajmout si prostory pro sportovní činnost zaměstnanců sponzora
- Sportovní akce všeho druhu. Od mistrovství, přes přebory až po kategorii mládeže. (propagace výrobků a služeb od sponzora, propagace všeho druhu).
- Nabídka výkonů sportovního týmu či nabídka sportovců pro účely reklamy a propagace.
- Zvláštní akce (rehabilitace, wellness, soustředění, semináře atd.)

#### **b) Nabídka reklamních produktů**

S tímhle typem se setkáme ve sponzorských smlouvách nejčastěji. Jedná se o: reklamu na dresu a sportovních oblečení, reklamu na startovních číslech, na mantinelu, na sportovním nářadí, na výsledkových tabulích. Dále tu jsou i další možnosti propagace (viz kapitola 4.1).

#### **c) Nabídka společenských činností až po cílené programy V.I.P. a programy „hospitality“**

Pokud se klubu povede více propojit sponzora s jeho společenskou činností, spolupráce tím bude trvat déle. Klub nabídne sponzorovi např.: účast na svých sezónních akcích, oslavách, vstupenky zdarma, pronájem business sedadel, skyboxů atd.

#### **d) Nabídka image sportu a sportovního klubu**

Tady spíše klub může být zajímavý pro sponzora tím, jakou sportovní image má klub v určitém regionu či oblasti. Dále také samotná historie klubu může být pro sponzory zajímavá, úspěchy klubu, počet příznivců. Z fotbalu docela významné kritérium může tvořit účast v Evropských pohárových soutěžích (UEFA Champions League, UEFA Europa League anebo UEFA European Conference League). Tyto soutěže se těší největšímu zájmu médií i fanoušků po celém světě a hrají je zpravidla ty nejprestižnější kluby.



## 5 Geografie sportu

Geografie sportu by se dala považovat za poměrně novou vědní disciplínu, v porovnání s ostatními vědami. Její prvopočátky se datují k roku 1879. Celkově se tento obor v historii netěšil příliš velkému zájmu, ale v posledních letech ukazuje i sportovní geografie svůj význam a dostává se na výsluní, především díky průkopníkům jako Rooney, Trudo, Dejonghe, a především John Bale (Halady, 2013).

Tento britský geograf, jenž dříve studoval na univerzitě v Keelu, začal podrobně tento obor zkoumat a dodnes se řadí mezi opravdové průkopníky oboru geografie sportu. Publikoval první knihy a odborné články na téma sportovního geografie, přičemž jeho nejznámějším dílem je zcela určitě kniha „*Sports geography*“, která vyšla v roce 1989 a v roce 2003 spatřilo světlo světa její druhé vydání (Bale, 2003). Publikace by se dala klidně považovat i za jakýsi svatý grál v oboru geografie sportu. Bale se snaží co nejpřesněji vysvětlit a vymezit tento obor. Zabývá se hlavně, jaké druhy sportu provozují obyvatelé na jednotlivých územích, historií těchto sportovních aktivit, zkoumá vzájemné vztahy mezi sportem, účastníky sportu, prostředím a místem. Dále se dočteme, jaké má sport a jeho ekonomické a sociální dopady na obyvatele. Také se snaží propojit sport a sportovní geografii z historického hlediska (Bale, 2003, v Halady, 2013).

První zmínka o geografii sportu pochází z roku 1869. Tehdy se geograf Elisée Réclus, pocházející z Francie, částečně věnoval kriketu a jeho příčinám vzniku, v jeho publikaci „*Geographie Universelle*“. V roce 1919 je popisováno spojení historie národů se sportem v článku v National Geographic „*The Geography of game*“ od autora J. R. Hilderbranda. Roku 1940 vyšel v časopise American Journal of Education od autora Lehrmana článek, který se zabýval profesionálními hráči baseballu v jednotlivých státech USA, jejich původem a rozdíly ve výchově. Z tohoto článku si vzal velkou inspiraci geograf z Finska Jokl a vyšla podobná práce, plná grafů a statistických dat, jen se tentokrát týkala olympijských her v Helsinkách roku 1952. Zmíněný časopis American Journal of Education publikoval na téma geografie sportu článek od Johna Rooneyho v roce 1960. Ten se zabýval původem a migrací profesionálních sportovců v americkém fotbale ze středních na vysoké školy.

Až do té doby se články a publikace na téma geografie sportu věnovaly pouze profesionálnímu sportu. Na to upozornil v roce 1966 T. Burley, aby se geografie sportu zaměřila také na amatérský sport. Jeho poznatky ukázaly, že sport a geografie mají kvůli

ekonomickému významu, sociálním důsledkům, kulturnímu původu a městskému využití půdy, propojení i s jinými vědními obory jako např: ekonomie, historie a sociologie (Bale & Dejonghe, 2008). Zpět ještě k Johnu Rooneymu, ten stál kromě jiného i u zrodu mezinárodního časopisu o geografii sportu „Sport and place“. Časopis se začal vydávat od roku 1987, ale neměl příliš dlouhého trvání. Kvůli nedostatku kvalitních příspěvků, finanční podpoře a nezájmu veřejnosti, zanikl v roce 2000 (Bale & Dejonghe, 2008). Autoři, kteří v něm publikovali svoje články, nebrali geografii sportu jako samostatný vědní obor a řadili ho spíše do oblasti kulturní nebo sociální geografie (Bale & Dejonghe, 2008).

V posledních letech se však zájem o sportovní geografii obrací k lepšímu.

Další díla z oboru sportovní geografie, která si zaslouží pozornost pocházejí od autorů ze Švédska a Nizozemska. Švédský geograf H. Aldskogius vydal práci, v níž se jednalo o místní hokejový klub Leksands a jeho provázanosti s městem. Nizozemští autoři Roosjens a Van Dam přišli s prací, která se zabývá lokalizací profesionálních klubů v Nizozemí. Ve své práci se zaměřili také hlavně na negativní faktory jako hlučnost a kriminalita, které ovlivňují život tamějších obyvatel, žijících v okolí těchto stadionů. V práci zazněl i návrh o výstavbě sportovišť na okrajích velkých aglomerací, což výrazně sníží negativní faktory. Zároveň i tím objevili zcela novou oblast geografie sportu, a sice organizace a pořádání velkých sportovních akcí. Z těchto poznatků těžili další geografové, sociologové a ekonomové, kteří se postarali o realizaci přestavby měst, které pořádaly olympijské hry v letech: 1992 Barcelona, 1996 Atlanta a 2000 Sydney. Další důkaz sportovní geografie, tentokrát v provázanosti s územním plánováním (Bale, 2003, v Halady, 2013).

V České republice se v oboru sportovní geografie příliš mnoho publikací nevyskytuje, ve srovnání s ostatními zeměmi. I když i tady se už situace lepší a zájem o sportovní geografii pomalu roste. Za zmínku určitě stojí několik prací, třeba diplomová práce Marka Čermáka, který studoval Regionální geografii na univerzitě Palackého v Olomouci. Ve své práci z roku 2010 „Sport a město Olomouc“, se zabývá sportem v Olomouci, a především aktivním přístupem ke sportu místních obyvatel (Čermák, 2010). Haladyho práce: „*Analýza úspěšnosti evropských států v profesionálním fotbale*“. Pro mě osobně velice zajímavé téma, kde se student snažil spojit fotbal a geografii. Zajímal se o úspěšnost jednotlivých evropských států vybraných fotbalových soutěží na klubové i reprezentační scéně (Halady, 2013). Na Západočeské univerzitě v Plzni vznikla

pravděpodobně první práce svého druhu „*Geografie házené: Prostorová analýza házenkářských aktivit v České republice v letech 2009-2012*“ na téma házené v České republice a rozmístění jednotlivých klubů podle regionů (Misař, 2015). Za hlavní postavu geografie sportu v České republice lze považovat geografa Jiřího Tomeše. Ten se spolu s Radovanem Jelínkem zaskvěl o vydání díla „*První fotbalový atlas světa*“ v roce 2002. Ve spolupráci se špičkovými odborníky a fotbalisty z celého světa, se jim povedlo vytvořit dílo, které nabídlo čtenářům zcela jiný pohled na spojení fotbalu s geografii. Jednalo se vůbec o první vydanou publikaci tohoto typu na celém světě (Jelínek & Tomeš, 2002). Tomeš dále přispěl svými dvěma články do časopisu *Geografické rozhledy* (Tomeš, 2012a, 2012b). Vyučuje předmět geografie sportu na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy, pod jeho vedením pravidelně vznikají diplomové a bakalářské práce na toto téma. Ještě za zmínku stojí vydání zcela nové knihy v roce 2022 s názvem „*Fotbalový atlas Evropy*“. Ta navazuje na dílo z roku 2002 s tím, že zaměření je zde na fotbalově nejdůležitější kontinent, tedy Evropu. Obsahuje veškeré údaje: o klubech, soutěžích, přestupových částkách, rekordech, historii i ekonomice fotbalu, a to vše je znázorněno i na mapách (Tomeš, 2022). S publikační činností na téma atlasy fotbalu určitě nesmíme ještě vynechat „*Fotbalový atlas světa*“ od Ivana Truchlíka, vydaném v roce 2015. Tématem publikace je celý svět fotbalu. Podle geografického klíče je rozděleno všech 209 členských států FIFA (mezinárodní fotbalová federace) a okrajově se dozvíme i všechny možné údaje o zemích, které pod tuhle federaci nespádají. Ke každé zemi je věnována mapa, která zobrazuje nejlepší fotbalové kluby daného státu (Truchlík & Šifta, 2015).

## **5.1 Historie fotbalu a pravidla**

„Jistě se mnou budete souhlasit, že fotbal je nejkrásnější kolektivní hrou a současně i nejmasovějším sportem naší planety. Díky jeho přitažlivosti pro hráče i diváky se hraje prakticky na celém světě a snad žádný z jiných sportů nedoznal takové popularity a rozmachu, jako právě on. Je jedním ze sportů, jímž se poměřuje sportovní vyspělost jednotlivých zemí, zároveň smazává hranice mezi státy i rozdíly mezi lidskými rasami“ (Kureš et al., 2022).

Z výše zmíněného tvrzení je vidět, že fotbal má skutečně celosvětový vliv a překračuje hranice pouhé hry. Jeho kořeny sahají do starověké Číny, Ameriky i Evropy. Tam se

vyvíjely různé podoby hry, přičemž některé rysy jsou charakteristické s dnešním fotbalem. Ve starověké Číně se hrávala hra zvaná tsu chu. Cílem hráčů bylo dostat míč z vycpané zvířecí kůže mezi bambusové tyče, které měřily až 10 m. Řekové hráli týmovou hru episkyros, či pheninda, Římané zase hrávali herpastum. Jisté formy fotbalu můžeme vypořadovat i v dalších etapách lidských dějin, ale vše se hrávalo ještě bez jednotných pravidel. První pokus o jejich sepsání proběhl až v roce 1848 studenty, hrající za univerzitu v Cambridgi. Ale jejich pokus neměl dlouhého trvání. „Nezdá se pravděpodobné, že by v pivnici viktoriánské Anglie mohl vzniknout sport, který se stal nejpopulárnějším na světě. Ale přesně to se v roce 1863 ve Freemason's Tavern v Londýně stalo“. Zástupci 12 klubů, (včetně Crusaders, No Names of Kilburn a Crystal Palace) vytvořili historicky první pravidla hry a zároveň založili první fotbalovou asociaci (FA). O 8 let později byla založena pod hlavičkou FA nejstarší pohárová soutěž FA cup, která se hraje dodnes. V roce 1872 se utkaly týmy Anglie a Skotska v prvním mezinárodním utkání a roku 1888 byla v Anglii založena tehdejší Premier League jakožto první fotbalová liga.

V následujících letech se fotbal začal šířit z Anglie do dalších zemí Evropy a z těch i do jejich kolonií. Byly zakládány další ligy, národní fotbalové asociace, ve vyspělých státech došlo ke komercializaci a profesionalizaci, také pravidla se upravovala až do dnešní podoby (Gifford, 2008).

## **5.2 Globalizace fotbalu**

Fotbal je nejpopulárnější sport. Aktivně a pasivně se jím zabývá více než jedna miliarda celosvětové populace. Hraje se téměř v každém státě, pro některé země a fanoušky dokonce představuje náboženství. Zde se dostává ke slovu globalizace, která výraznou měrou ovlivnila profesionální fotbal v Evropě. Právě na starém kontinentu se nacházejí nejpopulárnější fotbalové ligy a nejslavnější kluby, za které hrají ti nejlepší hráči, pocházející ze všech kontinentů (Mudde, 2017). V profesionálním fotbale došlo v posledních dekádách k dramatickým změnám, zejména z hlediska financí, které do tohoto sportu putují. Globalizace fotbalu přispěla k celkovému zvýšení příjmů pro kluby i ligy. Profesionální fotbalové kluby se staly objekty zájmu mnoha podnikatelů, firem a investorů, pro které vstup do vedení fotbalového klubu představoval vidinu velkého zisku. Hlavně v anglické Premier League řada zahraničních investorů nyní vlastní

většinové podíly v klubech. Ale hodně z nich je přímo zaměřeno spíše na výdělek než na samotný fotbal (Šíma, 2019).

Není tomu tak dávno, co světem otřásla šokující novinka v podobě oznámení o založení Evropské Superligy. Ve zkratce, se mělo jednat o uzavřenou soutěž pro elitní kluby z nejvyšších soutěží. Kluby by měly zajištěnou každoroční účast a také enormní finanční odměny. Ale celý tento projekt nabral rychlého konce. Veřejností byl přijat velmi negativně a stejný postoj vůči tomu měly i fotbalové svazy spolu s federací UEFA. Superliga by jasně zvýhodňovala kluby na základě peněz a nikoliv fotbalu, což zcela popíralo tradice fotbalu, které jsou založeny na výkonosti jednotlivých týmů, skrze kvalifikace a postupy (TheSuperleague, 2023).

Jedním z příkladů klubů, které z převzetí od zahraničních investorů nejvíc profitovaly, může být Manchester City, hrající anglickou Premier League. Klub, který se pohyboval spíše ve spodních patrech tabulky, získal téměř neomezené finanční prostředky po převzetí šejkem Mansourem ze Saúdské Arábie. Šejk do chodu klubu investoval miliardy euro. V současnosti se Manchester City řadí k jedněm z nejlepších a nejpopulárnějších klubů na světě (viz Tab.3). Dnešní moderní éra fotbalu nahrává nejbohatším klubům, které získávají i úspěchy, kdežto pro menší kluby je velmi obtížné těmto gigantům konkurovat. Nejlepší kluby mají navíc moc uzavřít smlouvy se sponzory z řad nejbohatších firem, což jim přináší ještě další peníze do rozpočtu na jejich chod (Jordan, 2021).

Tab. 3: Nejvýdělečnější fotbalové kluby na světě v sezóně 2021/2022

Pořadí	Tým	Příjmy (v mil.)
1	Manchester City	731,0 €
2	Real Madrid	713,8 €
3	Manchester United	701,7 €
4	Liverpool	688,6 €
5	Paris Saint-Germain	654,2 €
6	Bayern München	653,6 €
7	FC Barcelona	638,2 €
8	Chelsea	568,3 €
9	Tottenham Hotspur	523,0 €
10	Arsenal	433,5 €

Zdroj: Deloitte football money League 2023, upraveno autorem.

Nejdůležitější trendy globalizace fotbalu byly vymezeny na: **geografickou, komerční, digitální a sociální globalizaci** (Remco et al., 2018).

### 5.2.1 Geografická globalizace fotbalu

Velká Británie je považována za kolébku fotbalu a svým vlivem díky obchodu, jej rozšířila především do svých kolonií ve Střední a Jižní Americe a Evropě (Maguire & Pearton, 2000). V některých zemích pod správou Britského impéria, se fotbal netěšil největší popularitě, neboť u tamních obyvatel převládly sporty typu rugby a kriketu (JAR, Austrálie a Nový Zéland). Hráči z Latinské Ameriky migrovali hlavně do lig v Jižní Evropě, nejčastěji Španělska a Itálie. Hlavní kritéria pro ně byla minimální odlišnost kultur a jazyků. Herní styl v těchto zemích se také mnohem více podobal tomu, co se hraje v Jižní Americe, v porovnání s herním stylem na severu Evropy (Šíma, 2019).

Přestupy a migraci profesionálních hráčů v Evropě, ovlivnil soudní proces, též známý jako „kauza Bosman“. Profesionální hráči jsou v EU považováni od roku 1995 jako zaměstnanci a v případě vypršení kontraktu a nepodepsání nového, nesmí být bráněno ze strany klubu k jejich odchodu a mohou si svobodně vybrat svoje další působiště. V případě rozhodnutí o neprodloužení smlouvy tak už mohou činit již 6 měsíců před jejím vypršením. Klubu, v jehož barvách hráč působil, nevzniká nárok na finanční kompenzaci v podobě přestupu. Rozhodnutím soudu byl také zrušen omezený počet cizinců, kteří

mohou v klubech v Evropě působit, neboť to bylo v rozporu ohledně zákonů o volném pohybu pracovních sil v EU (Hamerník, 2007).

### **5.2.2 Komerční globalizace**

Nabídka a poptávka práce v evropském fotbale je výraznou měrou ovlivněna vývojem sociálních a kulturních vztahů. Přestupové částky hvězdných fotbalistů, trenérů a výše jejich mezd jdou strmým způsobem vzhůru. Kluby už jen nezajímá příjem z prodeje vstupenek, ale významně se navyšují i podíly z prodeje vysílacích práv. Rostoucí komercializace fotbalu také změnila přístup sponzorů a investorů ze zahraničí. Kluby se z lokálních organizací, stávají globálními značkami, které se ocitají pod podporou investorů ze zahraničí. Podobně jako u anglické Premier League, tak i do ostatních top ligových soutěží putují zahraniční investice s cílem získat alespoň částečný podíl v klubech. Je to jedna z klíčových okolností, rozdíly mezi zeměmi se zmenšují a zároveň to pomáhá komerční globalizaci (Ghemawat, 2017).

### **5.2.3 Digitální globalizace**

Příchod satelitních TV způsobil zájem nových sponzorů, kteří chtěli prostřednictvím televizních přenosů prezentovat svoji značku divákům u televizních obrazovek. Tomu se také přizpůsobovaly marketingové strategie. Ještě větší dopad měl rozvoj internetu a sociálních sítí, jako Facebook, Instagram, Twitter, či Tiktok. Příchod těchto platforem, ještě usnadnil dosah a marketingovou komunikaci. Většina zákazníků používá sociální sítě na denní bázi a prostřednictvím smartphonů, PC, TV, laptopů tabletů mohou sledovat online přenosy fotbalových utkání a neustále být ve spojení s komunitou ostatních fanoušků. Digitální inovace se neustále vyvíjí. Na nejmodernějších stadionech se instalují např. velkoplošné OLED obrazovky, kostky, pohyblivé reklamní bannery. Také samotná hra fotbalu se nevyhnula digitálním inovacím. Postupně byly zavedeny technologie jako goal line technology, Video asistent rozhodčího, či kalibrační 3D ofsajd čára. Dalším stupněm inovace je vývoj videoherních sérií FIFA a Pro Evolution Soccer, které oslovily hráče a mladší generaci. Postupně se z nich stal trend dnešní doby v podobě e-sportu.

### **5.2.4 Sociální globalizace**

Moc sociálních sítí v dnešní době zásadním způsobem přeměňuje hru. Mají sílu na to ovlivňovat miliony lidí v oblasti marketingu. Fanoušci mohou sdílet skrze příspěvky na

sociálních svoje zážitky a zkušenosti během různých fotbalových utkání, ať už přímo ze stadionů nebo i mimo ně. Pro fotbalové kluby a sponzory tvoří sociální síť silnou zbraň a jejich investice putují do vytváření databází, aby dokázali co nejvíce porozumět svým fanouškovským táborem a ušit jim reklamy na míru (Remco et. al., 2018).

### 5.3 Cíle profesionálních fotbalových klubů

Sportovní kluby mají dva základní cíle – zisk a užitek. Z ekonomického hlediska by tak byl zisk brán jako čistě ekonomický ukazatel, tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji. Ale Říci o současných profesionálních klubech, že jsou to firmy a jejich zaměření plyne čistě jen na maximální zisk, by celkem bylo zavádějící. Hlavně v Evropě se řada majitelů top klubů zaměřuje na sportovní výsledek – vítězství v lize, v poháru, případně vítězství v LM. U menších klubů v podobě postupů do Evropských pohárů, či setrvání v nejvyšší soutěži. Někdy takové úsilí bývá až tak enormní, že vynaložené finanční prostředky překročí výdělek klubu. Tento cíl znamená užitek (Šíma, 2019).

Někteří aktéři v odvětví sportovního průmyslu nepovažují za hlavní priority společenské uznání a zisk. Mají radost z vítězství a užitek pro ně je navázání nových obchodních kontaktů, což je následně vystaví to do mnohem lepší pozice při jednání s bankami a dalšími institucemi (Novotný, 2011).

Podle Freyera (1991) lze klasifikovat cíle sportovního klubu do tří skupin: **sportovní, ekonomické a sociální cíle.**

#### 5.3.1 Sportovní cíle

Vzhledem k rozdílné výkonnosti klubů i rozpočtů a kvality kádru, jsou stanoveny kluby i různé cíle. Nejlepší kluby mají ty nejvyšší ambice, v podobě zisku ligových trofejí, či v evropských pohárech. Jiným klubům stačí hrát ve středu tabulky a příležitostně zabojovat o umístění, které jim zařídí účast v evropských pohárech. Některé kluby rovnou vyhlásí boj o záchranu a je pro ně prioritou udržet se v nejvyšší lize. Kluby mohou mít za cíle i třeba kvalitní skauting a výchovu svých vlastních hráčů, prostřednictvím mládežnických akademií.



### 5.3.2 Ekonomické cíle

Jsou stanoveny klubem, aby byl finančně zajištěn a mohl fungovat i z dlouhodobého hlediska. Management klubu má za úkol zajistit dostatečné množství financí, aby to pokrylo sezónní rozpočet a zároveň neohrozilo existenci klubu. Specifickým kritériem je zvyšování výdajů (nejčastěji v personální oblasti), které klub bere jako investici do budoucna. Dílčí cíle mohou představovat investice do nových příchodů hráčů, ke zkvalitnění kádru, zaměření se na marketing, výstavbu nových sportovišť, rekonstrukci stadionů, pro lepší komfort hráčů i fanoušků apod. (Šíma, 2019).

### 5.3.3 Sociální cíle

Fotbal by měl lidi spojovat, navzájem se respektovat, nedělat mezi nimi rozdíly, vytvářet v nich pocity radosti ze hry, že fandí svému klubu, navzájem je k tomu dále motivovat, a i se s ním identifikovat. Protože především pro ně se fotbal hraje a platí to i v době profesionalismu a komercializaci.

Fanoušci chodí svůj klub podporovat na stadiony, nakupují si suvenýry s jeho logem a v dnešní době také svůj klub podporu prostřednictvím oficiálního klubového webu a sociálních sítí. Ty jsou kluby aktuálně nejvíce využívány jako prostředek pro komunikaci s komunitou jejich fanoušků. Přičemž zde nejde o prodej výrobků a služeb, ale snaha budovat image klubu a celkově vytvořit nové trendy ve vztahu klub-fanoušci (Šíma, 2019).

Když se klubu povede naplnit **sportovní cíl** a získat dobré umístění v soutěži, dostává od organizátora finanční odměnu, tzv. prize money. To má za následek navýšení příjmů z prodeje vysílacích práv a pozitivně se to také může promítnout do příjmů z prodeje hráčů, jež svými výkony dosáhli sportovního úspěchu a jejich cenovka na přestupovém trhu povyroستla (typicky v ekonomicky méně vyspělých ligách). Tím si klub může zajistit vyšší rozpočet na další sezónu a dosáhnout podobného, zainvestovat do hráčského kádru, trenérského štábu a dosáhnout stejného, či ještě lepšího úspěchu.

Sportovní úspěch zvýší i zájem o klub mezi fanoušky (sociální cíl). Ti svojí podporou na ochozech stadionu jsou považováni za „12. hráče“ a společně pomáhají dosáhnout klubu sportovního cíle. Do klubu plynou příjmy z prodeje vstupenek, občerstvení a také oficiálního merche. Ten si kromě stadionů a oficiálních fanshopů můžou zakoupit i fanoušci klubu napříč celým světem, prostřednictvím klubových webových stránek.

Když má klub početnou základnu fanoušků a spolupráce s nimi funguje, zvyšuje se i zájem ze strany sponzorů a spolupráce s klubem je pro ně velké lákadlo. Aby si klub získal větší počet příznivců, pouhé sportovní cíle nestačí. Vymýšlejí různé marketingové strategie, do kterých cpou nemalé peníze a také kolikrát i hráči jsou vytipováni podle svojí marketingové hodnoty (Šíma, 2019).

#### **5.4 Příjmy klubů ze sponzoringu a ostatních aktivit**

V předchozích kapitolách jsem nastínil téma sponzoringu. Jeho důležitost pro sportovní týmy je nezpochybnitelná. Aby fotbalové kluby takové sponzory dokázaly zlákat, potřebují k tomu dobré sportovní výsledky, ideálně i v evropských pohárech. Pokud kluby pravidelně dosahují takových výsledků, zvyšuje se i celkový zájem o kluby samotné. Následně klub bude mít širokou fanouškovskou základnu, která bude vyprodávat většinu jeho domácích zápasů, či sledovat jeho počínání skrze televizní přenosy a média (Novotný, 2011).

Z fotbalového prostředí lze vypíchnout hlavní směry sponzoringu do třech oblastí:

- 1) „**Naming rights**“ – právo zobrazení jména sponzora v názvu stadionu (pojmenovat hmotný, či nehmotný majetek)
- 2) „**Kit manufacturer**“ – spolupráce klubu s dodavatelem dresů a dalšího vybavení
- 3) „**Shirt sponsor**“ – sponzoring se zaměřením na generálního partnera

Jednotlivé názvy jsou zjednodušené, ale obsahují v sobě nejvýznamnější druhy partnerství mezi kluby a sponzory. Generálního sponzora prezentuje na přední straně dresů až **88 % klubů v Evropě** (UEFA, 2023). Na dresech se nenachází jen pouze logo generálního partnera, ale i dalších sponzorů, jež mají spolupráci s klubem. Někteří z nich mají svá loga umístěna na dalších místech na dresech, nejčastěji na rukávech (tzv. „sleeve sponsor“). Na dresech se pochopitelně nachází logo dodavatele dresů, s kterým mají všechny kluby podepsanou smlouvu. Jiná situace je u „naming rights“. Stadiony některé tradiční kluby považují jako svůj symbol a památku, tudíž se jim moc do toho, nechce, aby se i tam vyskytovalo jméno sponzora, např. Estadio Giuseppe Meazza, či San Siro (stadion italských gigantů AC Milan a Inter Milan). Nesoucí název sponzora v názvu stadionu využívá v Evropě jen čtvrtina klubů, např. Emirates Stadium, kde hraje své domácí zápasy londýnský Arsenal (Šíma, 2019). Lze předpokládat, že s trendem rostoucích výdajů na provoz klubů, se k tomuto kroku uchýlí i další kluby.

#### **5.4.1 Naming rights**

V porovnání s jinými sporty, fotbalové kluby využívají naming rights výhradně pro pojmenování svého stadionu. Příjmy z tohoto partnerství jsou rozdílné napříč soutěžemi, ale i třeba v rámci jedné soutěže. Podle Bernandiniho (2017) si na nejvyšší příjmy přijdou zástupci anglické Premier League. Nejvyšší příjem obdrží ze svého kontraktu Arsenal (v hodnotě 30 milionů liber za rok), jež má spolupráci se společností Emirates.

#### **5.4.2 Kit manufacturers**

Mnohem vyšší příjmy klubům plynou od dodavatelů dresů. Pro elitní kluby v Evropě to tvoří vůbec nejvyšší podíl, co se příjmů ze sponzoringu týče. Když porovnáme nejlepší kluby z roku 2012 a roku 2017, tak kluby v roce 2017 obdržely třikrát vyšší příjmy (Hofer, 2017, v Šíma, 2019). A tento trend vyšších příjmů pro kluby nadále pokračuje (viz Tab. 4).

Tab. 4: Nejhodnotnější kontrakty evropských klubů s dodavateli dresů

<b>Klub</b>	<b>Dodavatel dresů</b>	<b>Roční suma (v mil.)</b>	<b>Celkem (v mld.)</b>	<b>Délka a platnost smlouvy</b>
<b>Real Madrid</b>	Adidas	152,00 €	1,52 €	10 let (2019-2029)
<b>Barcelona</b>	Nike	105,00 €	1,05 €	10 let (2018-2028)
<b>Liverpool</b>	Nike	85,31 €	0,52 €	6 let (2020-2026)
<b>Manchester United</b>	Adidas	85,31 €	0,85 €	10 let (2015-2025)
<b>Manchester City</b>	Puma	73,93 €	0,74 €	10 let (2020-2030)
<b>Chelsea</b>	Nike	68,24 €	1,02 €	15 let (2017-2032)
<b>Arsenal</b>	Adidas	68,24 €	0,34 €	5 let (2019-2024)
<b>Bayern München</b>	Adidas	60,00 €	0,90 €	15 let (2015-2030)
<b>PSG</b>	Nike	60,00 €	0,78 €	13 let (2019-2032)
<b>Juventus</b>	Adidas	51,00 €	0,48 €	8 let (2019-2027)
<b>Atletico Madrid</b>	Nike	45,00 €	0,45 €	10 let (2016-2026)
<b>Tottenham Hotspur</b>	Nike	34,12 €	0,51 €	15 let (2018-2033)
<b>AC Milan</b>	Puma	15,00 €	0,075 €	5 let (2018-2023)

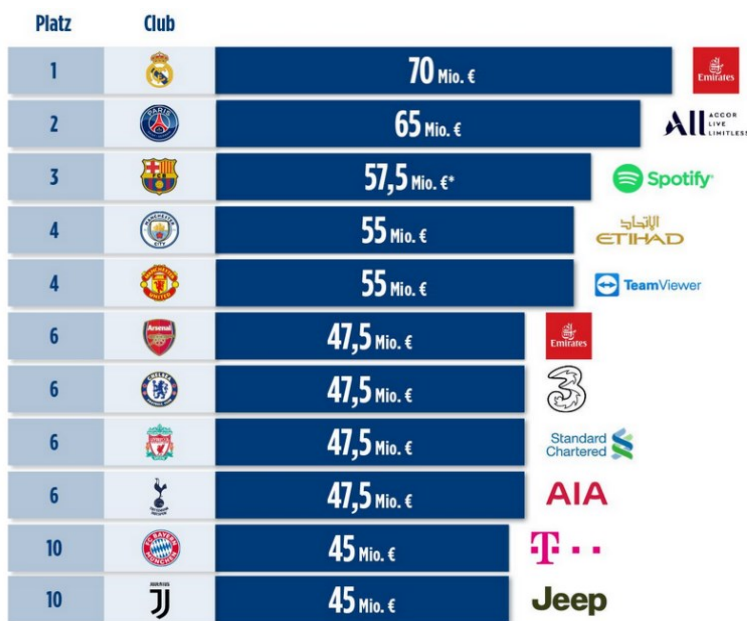
Zdroj: Totalsportal, 2023, upraveno autorem

Jak můžeme vidět v tabulce, nejvíce z top klubů si vydělá Real Madrid. Ročně vyinkasuje od německé společnosti Adidas 152 milionů eur, s platností kontraktu do roku 2029, což v této oblasti dělá nejhodnotnější smlouvu na světě. Na sumu překračující hranici 100 milionů eur, se ještě dostane Barcelona. Americká společnost Nike jí ročně bude vyplácet 105 milionů eur, a to až do roku 2028. Z pravidla smlouvy s těmito dodavateli bývají podepsány na poměrně dlouhodobou spolupráci, výjimku zde tvoří kluby Arsenal, Liverpool a AC Milan. Všechny tyto kluby dostaly od jiných dodavatelů lukrativnější podmínky. V následujících sezónách se budou prezentovat dresy a sportovním příslušenstvím od nich (totalsportal, 2023).

### 5.4.3 Shirt sponsor (tj. reklama na dresu)

Nejvýznamnější formu spolupráce v oblasti sponzoringu po celé Evropě, představují klasické kontrakty mezi klubem a sponzory, jejichž jména či loga kluby prezentují na dresech a různých místech na stadionech. Kromě reklamního účelu, kdy jsou loga nebo jména sponzorů vidět, dostávají sponzoři od klubů další benefity v podobě volných VIP míst, volné vstupenky na zápasy občerstvení, parkovací místa, čestná členství, speciální klubové předměty atd. (viz. kapitola Sponzoring). Těch variant je celá řada a konec konců ani sponzoři nemusí mít zájem jen o jejich zviditelnění. Přesto právě typ reklamy na dresu je pro sponzory tvoří pro sponzory nejlukrativnější nabídku, kterou kluby disponují (Šíma, 2019).

Obr. 3: Nejvýznamnější roční kontrakty evropských fotbalových klubů se sponzory prezentovanými na dresu, k březnu 2022



Zdroj: převzato z Footyheadlines, 2022

Z obrázku můžeme vyčíst, že do nejlepších deseti týmů se nevešly AC Milan a Atletico Madrid, jinak se jedná o stejné kluby jako v případě kontraktů s dodavateli dresů.

## 6 Metodika práce

Pro zhotovení bakalářské práce a zhotovení prvotních cílů, bylo za potřebí nashromáždit dostatečné množství literatury a relevantních dat. Zde se jednalo především o práci se sekundárními daty v podobě knižních publikací, odborných článků a internetových zdrojů. Data byla podrobena rozboru a analýze a dále zpracována ve výstupech v podobě tabulek grafů, nebo zobrazena vizuální formou pomocí geografického informačního systému ArcGIS.

Pro výběr fotbalových lig se vycházelo z průměrného bodového zisku v koeficientu členských zemí UEFA platném k říjnu 2022 v sezóně 2022/2023. U států na prvních deseti místech v koeficientu se zkoumaly první i druhé ligy. U dalších států se zkoumaly pouze nejvyšší ligové soutěže. V rámci výzkumu se podařilo nalézt data k celkem 36 členským zemím, zbytek nebyl zkoumán, kvůli nedostatečné dostupnosti relevantních dat z veřejně dostupných zdrojů. Výzkum se netýkal států jako např.: Andorry, Albánie, Černé Hory, Faerských ostrovů, Kosova, Lichtenštejnska, San Marina, Litvy, Lotyšska, Vatikánu, , Moldávie, Malty...(viz Tab.5). I přes okolnosti za poslední rok, do výzkumu byla zahrnuta i Ruská federace, která sice již oficiálně není členem UEFA, ale vzhledem k její účasti v minulosti, bylo zajímavé pro účely výzkumu práce vyzorovat zastoupení generálních sponzorů i v této zemi.

Zkoumané země jsem následně rozdělil podle regionů na západní, střední a východní Evropu. Z každého regionu jsem si vybral jednu zastupující ligu. Jednotlivé ligy a regiony jsem navzájem porovnával. Ke každému regionu jsem přihlížel jak z hlediska fotbalového, tak i geografického a uváděl informace o: hodnotě kádru klubů, účasti v pohárové Evropě, počtu fanoušků na sociální síti Facebook, zastoupení generálních partnerů, i v kterém odvětví působí a jejich zisk. Dále zkoumám postavení velkých hráčů na poli fotbalového sponzoringu, jejich působení na trzích a zapojení do GPN.

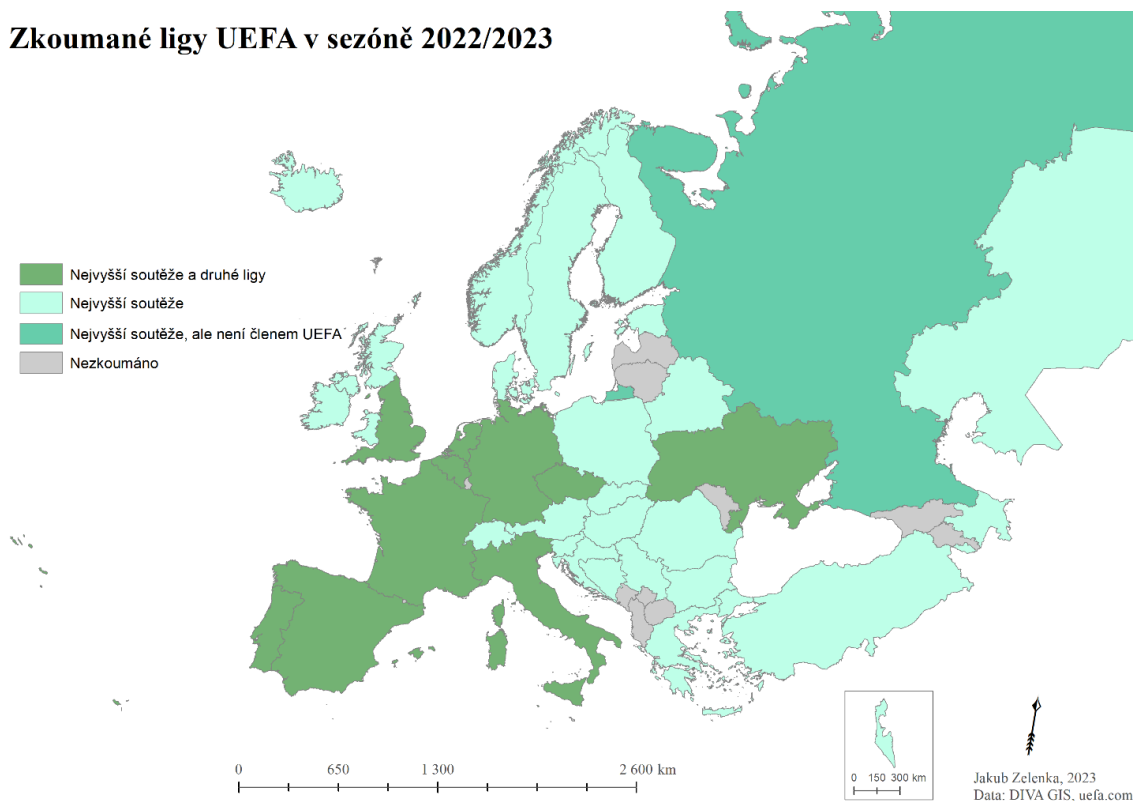
Tab. 5: Přehled Zkoumaných zemí a lig UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023

Federace UEFA	Nejvyšší ligy – odvětví	2. ligy – odvětví
Albánie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Andora	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Anglie	Hazardní hry	Hazardní hry
Arménie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Ázerbájdžán	Bez sponzora	Nezkoumáno
Belgie	Hazardní hry	Nápoje
Bělorusko	Bez sponzora	Nezkoumáno
Bosna a Hercegovina	Hazardní hry	Nezkoumáno
Bulharsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Černá Hora	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Česká republika	Hazardní hry	Hazardní hry
Dánsko	Nápoje	Nezkoumáno
Estonsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Faerské ostrovy	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Finsko	Finance	Nezkoumáno
Francie	Stavebnictví	Potravinářství
Gibraltar	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Gruzie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Chorvatsko	Bez sponzora	Nezkoumáno
Irsko	Finance	Nezkoumáno
Island	Pojišťovnictví	Nezkoumáno
Itálie	Finance	Stavebnictví
Izrael	Bez sponzora	Nezkoumáno
Kazachstán	Hazardní hry	Nezkoumáno
Kosovo	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lichtenštejnsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Litva	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lotyšsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lucembursko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Maďarsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Makedonie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Malta	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Moldavsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Německo	E-komerce	Stavebnictví
Nizozemsko	Hazardní hry	Stavebnictví
Norsko	Finance	Nezkoumáno
Polsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Portugalsko	Hazardní hry	Hazardní hry
Rakousko	Nápoje	Nezkoumáno
Rumunsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Řecko	Hazardní hry	Nezkoumáno
San Marino	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Severní Irsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Skotsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Slovensko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Slovinsko	Pojišťovnictví	Nezkoumáno
Srbsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Španělsko	Finance	Cestovní ruch
Švédsko	Finance	Nezkoumáno
Švýcarsko	Finance	Nezkoumáno
Turecko	Finance	Bez sponzora
Ukrajina	Hazardní hry	Nezkoumáno
Wales	Vzdělávání	Nezkoumáno
Není členem UEFA	Nejvyšší ligy	2. ligy
Rusko	Hazardní hry	Nezkoumáno

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem

Obr. 4: Zkoumané ligy UEFA v sezóně 2022/2023

### Zkoumané ligy UEFA v sezóně 2022/2023



Zdroj: Zpracováno autorem s využitím GIS

## 6.1 Fotbalové vymezení území Evropy podle UEFA

Unie evropských fotbalových asociací, dále jen UEFA, vznikla v roce 1952 ve Švýcarském městě Basilej. Pod hlavičkou UEFA se pořádají mistrovství Evropy ve fotbale mužů i žen, a to ve třech mládežnických věkových kategoriích. Dále je UEFA hlavní organizací, pod jejíž organizaci se řadí i nejprestižnější klubová soutěž na starém kontinentu, tedy LM, kterou hrají ty nejslavnější světové kluby z členských zemí UEFA. Kromě toho pod křídla UEFA spadají ještě prestižní soutěže Evropská liga UEFA a od roku 2020 nově vzniklá Konferenční liga UEFA. Současné sídlo organizace se nachází ve švýcarském Nyonu (UEFA, 2023).

V Geografickém vymezení se zde vyskytují i státy z Asie, které geograficky do Evropy vůbec nepatří (Kypr, Izrael) nebo jejich území z pohledu geografie nejsou jednoznačná (Arménie, Gruzie, Ázerbájdžán, Kazachstán a Turecko). Mezi členskými státy UEFA není ani Velká Británie. Ta je ve vymezení UEFA rozdělena na čtyři země – Anglii,



Skotsko, Severní Irsko a Wales, jelikož každá z těchto zemí má vlastní fotbalovou, která je i členem UEFA. Monako není členem, neboť nemá svoji fotbalovou asociaci, ale klub AS Monaco hraje ve francouzské Ligue 1. Celkem se zde nachází 54 členských států. Do nedávna jich bylo 55. Řadila se sem i Ruská federace, ale z důvodu vojenské invaze na Ukrajinu došlo ze strany UEFA k vyloučení ruských klubů ze všech pohárových soutěží, které pořádá UEFA a Rusko již není ani členem této organizace. (FIFA, 2022). Spekuluje se o jeho návratu mezi členy, ale zatím nic není oficiálně potvrzené.

## **6.2 Anglická Premier League**

Anglická Premier League je nejvyšší fotbalová ligová soutěž, kterou pořádá Anglická fotbalová asociace (FA). Kromě samotné Premier League pod hlavičku FA ještě spadají všechny profesionální soutěže, hrané na území Anglie a Walesu. V současnosti v samotné Premier League působí celkem 20 klubů. Vysoké postavení v žebříčku UEFA, umožňuje účast v pohárové Evropě až sedmi z nich. První čtyři mají jistou účast v základní skupině nejprestižnější fotbalové soutěže na světě, LM. Na týmy z 5. – 6. místa čeká účast v základní skupině Evropské ligy a 7. místu připadne kvalifikace o základní skupinu Evropské konferenční ligy. Účast v Evropských pohárech je velmi důležitá jak pro samotné kluby, tak i jejich sponzory. Kluby za účast získávají další prémie do svého rozpočtu a pro sponzory se tím více zviditelňují na dalších trzích.

Ne nadarmo je Premier League považována za vůbec nejlepší fotbalovou ligovou soutěž na světě, a to ať už mezi hráči, tak i fanoušky. Nejstarší fotbalová liga na světě tvoří pro ně magnet. Fanoušci jsou ochotni vyprodávat stadiony a utratit další miliony za klubové suvenýry. Když právě k tomu všemu přidáme i bohaté výnosy z televizních přenosů, jimiž se pyšní Premier League nejvyššími podíly ze všech fotbalových lig. Dalším z důvodů popularity Premier League je její globalizace. Všude ve světě nalezneme fanoušky nosící suvenýry týmů z Premier League. Každé kolo je vysíláno do více než 100 států a 643 milionů domácností. Celková sledovanost Anglické nejvyšší soutěže je mnohými experty a médii odhadována na 4,76 miliardy obyvatel a tato čísla stále rostou. Není proto divu, že zde nalezneme i jedny z nebohatších a nejslavnějších týmů na světě jako např. Manchester United, Manchester City, Liverpool, Arsenal, Chelsea, Tottenham Hotspur atd. Díky těmto důvodům jsou tamní kluby zlákat i ty nejlepší hráče na světě. Pro srovnání i poslední tým tabulky obdrží na prémiech z vysílacích práv více peněz, než

třeba vítěz německé Bundesligy. To je sama o sobě obrovská motivace pro kluby z nižší Anglické Championship postoupit mezi anglickou fotbalovou smetanou. Tyhle důvody jsou i obrovským lákadlem pro sponzory a zde nalezneme firmy, které se řadí na přední příčky světových žebříčků. Sponzorský vliv zde mají i sázkové kanceláře.

Pýchu fotbalového Albionu tvoří hlavně jeho slavné kluby. Nejvyšší anglická fotbalová liga je tou vůbec nejstarší na světě, založena již v roce 1888, tehdy fungovala jako Division One. Od sezóny 1992–1993 funguje pod názvem Premier League v novém formátu funguje. Počítáme – li pouze tituly v Premier League, tak za vůbec nejúspěšnější klub v počtu získaných prvenství lze zařadit Manchester United (celkem 13x). Ale poslední jejich vítězství je ze sezóny 2012–2013. Od té doby se na nejvyšším stupínku vystřídaly pouze čtyři týmy: Chelsea (2x), Leicester City (1x), Liverpool (1x) a Manchester City (6x). Právě Leicesteru City se jako jedinému klubu podařilo narušit nadvládu velkoklubů. A byl to vskutku impozantní zápis do historie fotbalu. V sezóně 2014/2015 postoupil do Premier League jakožto to nováček a cíl byl jasný, udržet se. Což se povedlo a uhrál 14. místo v tabulce. V sezóně 2015/2016 se Leicesteru podařilo šokovat celý svět vítězstvím v, pro řadu odborníků, nejtěžší fotbalové lize na světě. Navzdory mnohem nižším finančním možnostem oproti top klubům se jim podařilo tento nádherný příběh dotáhnout do úspěšného konce. V posledních sezónách vládne fotbalu v Anglii Manchester City, vedený trenérem Pepem Guardiolum a vlastněný šejky ze Saúdské Arábie. Úspěchy tento klub začal sbírat právě po vstupu Katarských investorů a během posledních deseti sezón se mu podařilo ovládnout Premier League hned v šesti případech (Premierleague, 2023).

### **6.2.1 Generální partneři v Premier League**

V anglické Premier League působí řada generálních partnerů z různých koutů světa a nelze říci, že by sponzoring byl regionálně zaměřen. Nalezneme tu různá odvětví, přičemž velké zastoupení zde máme v podobě různých sázkových společností (viz Tab. 6). Nutno ovšem podotknout, že řada týmů nemá svého generálního sponzora již na následující sezónu. Týká se to především Aston Villy. Klub z Birminghamu má momentálně za svého sponzora Britskou půjčovnu automobilů Cazoo, ale kvůli neplněním podmínek smlouvy, se spekuluje o jejím neprodloužení na příští sezónu. Nové možnosti sponzora zvažuje i Newcastle United. Po jeho prodeji do rukou movitých investorů ze Saúdské

Arábie, vzrostly i celkové ambice a klub se poohlíží po mnohem lukrativnější nabídce než té dosavadní od sázkové společnosti FUN88. Newcastle má ambice do několika let bojovat o titul v Premier League. Kombinace vysokých ambic, finančních možností nad úrovní top klubů Anglie a rostoucí základny fanoušků, by mohly zlákat na dres Strak skutečně velkého hráče. Nottingham Forest jakožto nováček aktuálního ročníku Premier League, nenašel na svůj dres vhodného kandidáta, neboť žádný sponzor nesplňoval finanční podmínky klubu. Hledání pokračuje dál. Pro příští sezónu v případě udržení se v Premier League, budou mít silnější vyjednávací pozici.

Tab. 6: Kluby a generální sponzoři Premier League v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Rozpočet (v mil.)	Účastník pohárové Evropy	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
<b>Manchester City</b>	€ 1 005,00	€ 140,00	Ano	45,75	Etihad Airways
<b>Chelsea</b>	€ 1 002,00	€ 234,00	Ano	50,50	Three
<b>Arsenal</b>	€ 890,00	€ 200,00	Ano	38,44	Emirates
<b>Liverpool</b>	€ 879,00	€ 100,00	Ano	44,69	Standard Chartered
<b>Manchester United</b>	€ 795,70	€ 220,00	Ano	76,11	TeamViewer AG
<b>Tottenham Hotspur</b>	€ 680,30	€ 170,00	Ano	28,54	AIA
<b>Newcastle United</b>	€ 494,30	€ 170,00	X	2,82	Fun88
<b>West Ham United</b>	€ 451,50	€ 60,00	Ano	2,99	betway
<b>Leicester City</b>	€ 443,10	€ 100,00	X	7,85	FBS
<b>Aston Villa</b>	€ 437,00	€ 175,00	X	3,93	Cazoo
<b>Wolverhampton FC</b>	€ 398,70	€ 120,00	X	2,51	AstroPay
<b>Southampton</b>	€ 397,00	€ 90,00	X	3,37	Sportsbet.io
<b>Brighton</b>	€ 358,50	€ 70,00	X	0,80	American Express
<b>Everton FC</b>	€ 352,90	?	X	3,78	Stake.com
<b>Nottingham Forrest</b>	€ 332,65	x	X	0,72	x
<b>Leeds United</b>	€ 319,00	€ 90,00	X	1,00	SBOTOP
<b>Brentford</b>	€ 318,10	€ 90,00	X	0,40	Hollywood bets
<b>Crystal Palace</b>	€ 309,95	?	X	1,60	Cinch
<b>Fulham</b>	€ 253,50	€ 60,00	X	0,98	W88
<b>Bournemouth</b>	€ 243,70	€ 50,00	X	0,50	Dafabet

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem

Obr. 5: Zastoupení generálních partnerů Premier League v sezóně 2022/2023 podle odvětví.



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

### 6.3 Španělská La Liga

Nejvyšší španělská fotbalová liga (pod sponzorským názvem Santander La Liga), též známá jako Primera División, je pořádána asociací Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP), pod jejíž správou spadá i 2. nejvyšší španělská soutěž LaLiga Smartbank. La Liga jako taková funguje od roku 1929 téměř nepřetržitě s výjimkou ročníků 1936–1939. Ligu hraje 20 klubů a podobně jako v Premier League i zde platí podobná kritéria pro účast v pohárové Evropě. V současnosti se v žebříčku UEFA nachází na druhém místě, hned za Premier League. Celkově za všechny sezóny se v soutěži vystříдалo celkem 62 týmů, ale pouze devíti z nich se podařilo dosáhnout na celkový triumf. Od roku 2013 se prezidentem La Ligy stal Javier Tebas a soutěž se vydala na cestu expanze, neustálého vývoje s důrazem na finanční kontroly, centralizovaný prodej autorských práv, aplikovala strategii internacionalizace a technologického vedení.

Vedení La Ligy považovalo za nutné zavedení finanční kontroly. Většina klubů dlužila španělským daňovým úřadům částku v celkové výši 650 milionů euro. Někteří hráči ani neobdrželi od svých klubů výplaty. Zavedením finanční kontroly se tyto problémy daří odstraňovat, a i liga je po finanční stránce více vyrovnaná.

Dopady finanční kontroly lze shrnout takto:

- Kluby nedluží hráčům na výplatách
- Dluh španělským daňovým úřadům se snížil od prosince roku 2020 o 629 milionů €.
- Soutěž je po finanční stránce více vyrovnaná.

To jsou jedny z důvodů, proč se La Liga řadí mezi jedny z nejlepších profesionálních sportovních lig. A že se instituce vydala správným směrem ukazuje i zájem ze strany veřejnosti. V sezóně 2019/2020 i při pandemii koronaviru se podařilo soutěži oslovit více než 2,8 miliardy obyvatel. Kromě hlavního sídla v Madridu, je organizace přítomna celkem ve 41 zemích prostřednictvím svých 13 poboček a 44 delegátů. I přestože příjmy z vysílacích práv nedosahují takové výše jako v případě Premier League, pro kluby jsou nesmírně důležité a pro řadu z nich představují více než 60 % z celkových příjmů. Díky tomu jsou kluby konkurenceschopné i v Evropských pohárech (Laliga, 2023).

Konkurenceschopnost s ostatními top celky v Evropě a vůbec velký věhlas La Ligy ve světě, zajišťuje hlavně dvojice nejúspěšnějších klubů, Real Madrid CF (35x vítěz) a FC Barcelona (26x). Jejich hegemonii v minulosti nejčastěji narušilo Athletic Bilbao. Od roku 2000 se to ještě povedlo 2x Atlético Madrid. Jinak je liga čistě záležitostí FC Barcelony a Realu Madrid. Především mezinárodní úspěchy jim zajistili tak velkou ekonomickou sílu. Pro ty nejlepší světové hvězdy znamenají tyto dva kluby tak věhlasnou adresu, že i týmy z Anglické Premier League občas musejí ostrouhat. Vzájemné zápasy Barcelony a Realu, známé též jako El Clasico, budí globální zájem a se řadí k nejsledovanějším fotbalovým zápasům vůbec. Rivalita těchto dvou klubů má navíc i politický podtext. Barcelona, reprezentující Katalánsko, které usiluje o autonomii, proti vládnímu Realu Madrid. Tito giganti dělají i výtečnou reprezentaci Španělskému fotbalu na mezinárodní scéně. Za poslední dekádu dominují i v počtu vítězství v PMEZ/LM UEFA. Real Madrid je v této soutěži vůbec nejúspěšnějším týmem, vyhrál jí celkem 15x. Španělské kluby vůbec vládou evropskému fotbalu. Za zmínku ještě stojí několik vítězství v Poháru UEFA/Evropské lize UEFA v podání Baskického FC Sevilla a Villarealu CF. Ovšem žádný z těchto klubů se nemůže dlouhodobě rovnat síle Realu Madrid a FC Barcelony.

Není ani překvapení, že tyto dva kluby sponzorují firmy, které patří mezi lídry ve svých odvětvích. Real Madrid sponzoruje Arabská aerolinka Emirates od roku 2013. A toto spojení potrvá nejméně do roku 2026. Jak uvedl klub ve své tiskové zprávě: V průběhu jejich společného partnerství se oběma světovým lídrům ve svých odvětví podařilo dosáhnout společného úspěchu, ziskem 22 trofejí, včetně 5x vítězství v LM. Tým Realu Madrid si díky této spolupráci dále chválí poskytované služby od prestižní aerolinky na svých cestách, zejména na Blízký východ („Real Madrid and Emirates renew sponsorship deal until 2026“, 2022).

FC Barcelona nově od sezóny 2022/2023 má za svého generálního partnera světově nejoblíbenější službu pro streamování hudby, Spotify. Dohoda je platná po následující 3 sezóny. Vůbec poprvé v historii byla FC Barcelona nucena i prodat práva na název stadionu. Fanouškům je nabídnut exkluzivní obsah. Jedná se o jedinečné propojení světa hudby a fotbalu. Kromě loga Spotify se na dresu může objevit i symbol slavných umělců. Klub si od vzájemné spolupráce slibuje udržení globálního měřítka na hřišti i mimo něj a dále zvýšit tak svoji popularitu („FC Barcelona partnership agreement with Spotify ratified“, 2022).

### **6.3.1 Generální partneři v La Lize**

Do úplného začátku sezóny byl Cádiz jediným týmem, který neměl na svém dresu generálního sponzora. Ihned po odehrání prvního kola La Ligy, klub oznámil spolupráci se společností Khalifa Capital a všechny kluby La Ligy, tak mají svého generálního partnera na dresu. Oproti Premier League, kde hned 8 klubů má za svého generálního partnera sázkové společnosti, ve Španělsku nenajdeme takto žádný klub (viz Tab. 7). Z důvodu zákazu reklam na dresech na odvětví gamblingu, které Španělsko zavedlo v roce 2021, si hned 7 klubů hledalo nového generálního partnera na následující sezónu. Z tabulky jasně vyčteme, že ve Španělské nejvyšší soutěži převládají především firmy z odvětví financí, konkrétně investic a finančních služeb. Hned čtvrtina týmů je sponzorována právě firmami z tohoto odvětví (banky, investiční společnosti a kryptoměnové platformy). Nalezneme zde i dvě odvětví a firmy, které sponzorují hned dva kluby. Těmi sponzory jsou Cazoo a Estrella Galicia. Estrella Galicia jakožto známá značka piva sponzoruje kluby Celta Vigo a Real Valladolid. Jelikož úřady ve Španělsku zakázaly i propagaci alkoholických nápojů na dresech, tak firma zde propaguje svůj

nealkoholický produkt. Online půjčovna aut Cazoo má své působení i ve španělském elitním fotbale, sponzoruje kluby Valencia CF a Real Sociedad. Dále tu máme odvětví realitních agentur, které sponzorují Getafe (Tecnocasa) a Elche (TM). Nechybí ani telekomunikace, jenž sponzorují Rayo Vallecano (Digi) a Real Betis (FI Network). Většina sponzorů zde má regionální působení, ale žádný klub se nemůže rovnat příjmům ze sponzoringu Realu Madrid a FC Barcelona.



Tab. 7: Kluby a generální sponzoři v La Lize v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účastník pohárové Evropy	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
<b>Real Madrid</b>	€ 860,50	Ano	112,89	Emirates
<b>FC Barcelona</b>	€ 767,00	Ano	103,45	Spotify
<b>Atlético Madrid</b>	€ 457,00	Ano	14,1	WhaleFin, člen Amber group
<b>Real Sociedad</b>	€ 375,50	Ano	1,3	Cazoo
<b>Villarreal CF</b>	€ 276,70	Ano	1,3	Pamesa
<b>Real Betis Balompíe</b>	€ 252,50	Ano	2,04	FI network
<b>Athletic Club de Bilbao</b>	€ 226,30	x	1,4	Kutxabank
<b>Valencia CF</b>	€ 225,50	x	3,63	Cazoo
<b>Sevilla FC</b>	€ 209,00	Ano	2,71	Degiro
<b>RC Celta Vigo</b>	€ 145,50	x	0,85	Hijos de Rivera, SA, Estrella Galicia
<b>Getafe CF</b>	€ 136,70	x	0,206	Tecnocasa Holding SpA
<b>CA Osasuna</b>	€ 127,30	x	0,816	Verleal, Congeladosdenavarra group
<b>Girona FC</b>	€ 126,20	x	0,537	Gosbi
<b>RCD Espanyol de Barcelona</b>	€ 113,70	x	0,763	Riviera Maya
<b>RCD Mallorca</b>	€ 96,10	x	0,522	Taica, Agel
<b>Rayo Vallecano</b>	€ 95,20	x	0,147	Digi
<b>UD Almería</b>	€ 93,60	x	2,18	Khaled Juffaidi Co.
<b>Real Valladolid CF</b>	€ 76,60	x	0,569	Hijos de Rivera, SA, Estrella Galicia
<b>Cádiz CF</b>	€ 62,40	x	0,696	Khalifa Capital
<b>Elche CF</b>	€ 60,70	x	0,491	TM Grupo Inmobiliario

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 6: Zastoupení generálních partnerů La Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

#### 6.4 Německá Bundesliga

Nejvyšší německou fotbalovou soutěž zajišťuje Německý fotbalový svaz (DFB). Založena byla v roce 1962 s cílem zprofesionalizovat fotbal v Německu a přesvědčit hráče o jejich setrvání v tamních klubech. Nyní v ní hraje 18 mužstev. Díky svému koeficientu je Bundesliga schopna nasadit do pohárové Evropy 6 týmů. 4 do základní skupiny Ligy Mistrů, 2 do základní skupiny Evropské ligy a sedmý tým postupuje do kvalifikace o účast v základní skupině Evropské Konferenční Ligy. Na konci sezóny 2 nejhorší týmy sestupují do 2. Bundesligy. 16. tým hraje baráž o setrvání v soutěži, či případný sestup. Bundesligu a ostatní top světové fotbalové ligy odděluje jedna zvláštnost. Z historického hlediska se německé týmy považovaly jako neziskové organizace, které řídily členské asociace. V roce 1998 bylo zavedeno pravidlo 50+1, která zakazuje soukromé vlastnictví klubů. Podle pravidel DFB nesmí podíl komerčních investorů v klubech přesáhnout 49 %. Většinový podíl vlastnictví spadá do rukou klubu, případně fanoušků, kteří mají právo mít svůj hlas i do věcí ohledně vedení klubu. Díky tomu se Německé kluby nepotýkají s dluhy, a i třeba ceny vstupenek jsou nastaveny na mnohem nižší ceny, než tomu je v ostatních top soutěžích. Spojení klub a fanoušci tady dává zcela nový rozměr. A že zájem o fotbal v Německu je obrovský, dokazuje i

průměrná návštěvnost celé ligy. Ze všech sportovních soutěží na světě je lepší jen Americká NFL. Z top fotbalových lig nemá Bundesliga v tomhle ohledu konkurenci. Průměrná návštěvnost v sezóně 18/19 činila více než 43 000 diváků, což bylo o více než 5000 diváků více oproti Premier League a proti francouzské Ligue 1 to byla dokonce téměř 2x větší návštěvnost.

Od založení Bundesligy se z vítězství radovalo celkem 12 různých týmů. Všem těmto týmům suverénně kraluje FC Bayern Mnichov (31x vítěz). (Bundesliga.com). Žádný jiný tým se nemůže rovnat ekonomické síle Bayernu. Německý ekvivalent klubů typu Realu Madrid, či FC Barcelony. Díky své chytrě vedené přestupové politice a silnému jménu i ve světě, je schopen podepsat hvězdné hráče konkurenčních klubů za přijatelné částky anebo dokonce i zdarma, v případě jejich vypršení smlouvy. Bayern je všeobecně výkladní skříní Německého fotbalu. Úspěchy na domácí scéně, dokáže předvádět i na té mezinárodní a směle se měřit s dalšími top kluby. V posledních deseti sezónách neustále vítězí v Bundeslize, což je rekord i v rámci ostatních top lig. Povedlo se mu i 2x vyhrát Ligu Mistrů a řadu dalších prestižních trofejí (Bundesliga, n. d.).

Sílu Bayernu umocňuje dlouholeté partnerství s firmou Deutsche Telekom AG od roku 2002, která se řadí mezi jedny z největších hráčů na trhu v oblasti telekomunikace. Fotbal pro sponzorské portfolio německé společnosti hraje klíčovou roli. Spojení Bayernu a Deutsche Telekom pomohlo oběma stranám k rozšíření popularity na národní i globální úrovni. Sponzorství dopomáhá k lojalitě zákazníků a vytváří další předpoklady k realizaci prodejních cílů a společenských aspektů. Spolupráce, která je doprovázena řadou úspěchů i historických okamžiků bude trvat minimálně do roku 2027 („FC Bayern und Telekom verlängern bis 2027“, 2022).

I ostatní německé kluby jsou schopni dosahovat solidních výsledků na evropské pohárové scéně. Kromě Bayernu dobrou pověst německé kopané, šíří také kluby jako Borussia Dortmund, RB Lipsko, či Bayer 04 Leverkusen, K nim se v posledních letech velmi přidali slušně hrající Eintracht Frankfurt, SC Freiburg a Union Berlín. Eintracht Frankfurt si zajistil svojí historickou premiérovou účast v LM, když se mu povedlo vyhrát poprvé v historii Evropskou ligu v sezóně 2021/2022. Vypadá to, že německý fotbal je nyní na vzestupu a bude zajímavé sledovat výsledky dalších reprezentantů Bundesligy v nadcházejících sezónách.

#### 6.4.1 Generální partneři v Bundeslize

Bundesliga povoluje pouze jednoho sponzora na přední straně dresu. Na novou sezónu 2022-2023 celkem tři kluby změnily svého generálního partnera. Na dresech Unionu Berlín nově najdeme pojišťovnu Wefox, která vystřídala dřívějšího sponzora Aroundtown. Pro Freiburg byla atraktivnější nabídka ze strany britské e – komerční půjčovny automobilů Cazoo. Schalke na svých dresech nosilo po několik sezón logo ruského plynového distribučního giganta Gazprom. Vlivem vojenské invaze Ruska na Ukrajinu, klub od smlouvy odstoupil. Od nové sezóny klub z Gelsenkirchenu sponzoruje další firma z oblasti e – komerční půjčovny automobilů, a sice MeinAuto.de. Bundesliga je velice rozmanitá na odvětví, z kterých pocházejí generální partneři klubů. Celkem zde najdeme na 12 různých odvětví (viz Tab. 8). Pro srovnání v anglické Premier League jich nalezneme šest. Nejvíce převažující odvětví zde představují e-komerce a pojišťovnictví. Každé z těchto odvětví sponzoruje tři týmy. E-komerce je tu zastoupena sponzory, které představují online půjčovny automobilů, z čehož lze vyčíst poměrně dravou konkurenci na trhu z této oblasti. FC Bayern a Borussia Dortmund, dva největší kluby v Německu, sponzorují firmy z oblasti telekomunikace. Mnichovský gigant má za svého generálního partnera Deutsche Telekom, zatímco Dortmund navázal spolupráci s 1&1. Také se sluší zmínit největší firmu v Německu Volkswagen AG, která již řadu sezón, velmi výrazně podporuje místní Wolfsburg. Celkově drtivá většina sponzorů pochází z lokálního trhu. Hned 15 z 18 firem má sídlo právě v Německu. Zbylá sídla sponzorů pocházejí z Anglie, Rakouska, respektive z USA.

Tab. 8: Kluby a generální sponzoři Bundesligy v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
<b>FC Bayern München</b>	€ 979,70	Ano	56,75	Deutsche Telekom AG
<b>Borussia Dortmund</b>	€ 547,70	Ano	15,16	1&1
<b>RB Leipzig</b>	€ 487,30	Ano	0,97	Red Bull
<b>Bayer 04 Leverkusen</b>	€ 425,35	Ano	2,92	Barmenia
<b>Eintracht Frankfurt</b>	€ 294,45	Ano	1,15	Indeed
<b>Borussia Mönchengladbach</b>	€ 223,00	x	1,34	Flatex
<b>VFL Wolfsburg</b>	€ 200,70	x	1,88	Volkswagen AG
<b>SC Freiburg</b>	€ 161,90	Ano	0,28	Cazoo
<b>TSG Hoffenheim 1899</b>	€ 154,65	x	0,33	SAP
<b>Union Berlin</b>	€ 126,10	Ano	0,23	Wefox GmbH, Wefox Group
<b>FC Augsburg</b>	€ 117,15	x	0,27	WWK
<b>VFB Stuttgart</b>	€ 115,95	x	0,55	Mercedes Benz Bank, Mercedes Benz Group
<b>1. FSV Mainz</b>	€ 113,70	x	0,42	Kömmerling
<b>1. FC Köln</b>	€ 101,93	Ano	0,81	REWE GmbH, REWE Group
<b>Hertha Berlin</b>	€ 92,10	x	0,38	Autohero GmbH
<b>SV Werder Bremen</b>	€ 80,55	x	1,02	GreenLegend
<b>Schalke 04</b>	€ 60,40	x	2,94	MeinAuto.de
<b>VFL Bochum 1899</b>	€ 47,45	x	0,14	Vonovia SE

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 7: Zastoupení generálních partnerů Bundesligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví.



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

## 6.5 Italská Serie A

V pořadí žebříčku UEFA 4. nejlepší ligová soutěž, jejíž oficiálním názvem je Serie A TIM, podle společnosti Telecom Italia Mobile (TIM). Italská nejvyšší soutěž, hrající se od roku 1929 a reprezentující jí také jedny z nejúspěšnějších klubů vůbec. Na vítěze ligy čeká mistrovský titul, tzv. Scudetto. Pravidelně se Italská liga řadí mezi top světové ligy a celkem tři její zástupci se objevily mezi prvními 20 týmy v žebříčku FIFA nejlepších klubů 20. století (FIFA, 2002). Dalo by se říci, že v letech 2000–2010 nastává jedno z nejlepších období Italského fotbalu. Kluby patří ke světové špičce, daří se jim vyhrávat i trofeje v rámci pohárové Evropy. Finále Ligy mistrů v sezóně 2002/2003 bylo dokonce čistě záležitostí klubů z Itálie, což se stalo vůbec poprvé v historii soutěže. AC Milán nakonec zdolal turínský Juventus FC až v penaltovém rozstřelu. Juve si porážkou z finále alespoň spravil chuť celkovým triumfem v lize. Juventus v tomhle období vládl fotbalu v Itálii a jeho triumfy se podařilo narušovat milánskému AC. Ovšem v roce 2006 nastalo hlavně pro klub z města automobilky FIAT (Juventus) a klub z evropského města módy (AC Milán) období temna. Jednalo se vůbec o jeden z největších korupčních skandálů v dějinách světového fotbalu. Do něho bylo zapleteno celkem 6 klubů ze Serie A Serie B. Tahle aféra ovlivnila italský fotbal na následující. Juventusovi byly odebrány mistrovské

tituly z let 2005 a 2006 a klub byl odsouzen k sestupu do nižší Serie B. Z těchto patálií italských kolosů, vytěžil nejvíce další velký hráč na poli fotbalu v Itálii – Inter Milán. Italskému fotbalu vládl nepřetržitě od roku 2005-2010. A svojí pozici mezi evropskými elitními týmy, potvrdil vítězstvím v LM v sezóně 2009/2010. Juventus FC se vrátil na italský trůn v sezóně 2011/2012 a jeho rekordní série vítězství Scudetta skončila až v roce 2020, díky menší krizi Milánských týmů. Ty se na výsluní vrátily v posledních dvou sezónách, naopak Juventus zažívá výsledkově horší období a čelí obvinění z další korupční aféry. V aktuálně probíhajícím ročníku Serie A se objevuje nový dravec – SSC Neapol, jež míří suverénním způsobem k zisku Scudetta. A může napsat ještě senzačnější kapitolu, celkovým triumfem v LM. Italský fotbal po letech horších výsledků vystupuje ze stínu a jeho výsledky potvrzuje účast hned třech týmů ve vyřazovací fázi právě probíhající Ligy Mistrů 2022/2023 (Seriea, 2023).

### **6.5.1 Generální partneři v Serii A**

Ze sponzorů v Italské nejvyšší lize převládají kryptoměnové platformy. Sponzorují celkem čtyři kluby. Hojné zastoupení zde má i automobilový průmysl. Generální partneři uzavřeli smlouvu s třemi kluby. Svoje zástupce zde mají i odvětví: financí, telekomunikací, energií, zpracování oceli atd. (viz Tab. 9). Po vzoru španělské a německé ligy, byl vydán zákon, který zakazuje propagaci gamblingu na dresech týmů, tudíž ani zde nenalezneme žádného zástupce z odvětví hazardních her. Digitalbits sponzoruje italské giganty Inter a AS Řím. Firma zabývající se obchodováním s kryptoměnami, je z celého výčtu sponzorů Serie A jediná, která sponzoruje hned dva kluby. Podobně jako například v Premier League, generální sponzoři pocházejí z různých regionů. Z těch lokálních registrujeme sídla firem u necelé 1/5 klubů, zbytek má svá sídla mimo území Itálie.

Tab. 9: Kluby a generální sponzoři Serie A v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
<b>SSC Neapol</b>	€ 629,00	Ano	4,92	Lete
<b>AC Milan</b>	€ 547,25	Ano	26,93	Emirates
<b>Inter</b>	€ 534,45	Ano	30,99	Digitalbits
<b>Juventus FC</b>	€ 420,70	Ano	42,03	Jeep
<b>Atalanta Bergamo</b>	€ 329,50	x	0,50	Plus500
<b>AS Roma</b>	€ 317,15	Ano	10,00	Digitalbits
<b>S.S. Lazio</b>	€ 274,90	Ano	1,01	Binance
<b>ACF Fiorentina</b>	€ 236,30	Ano	2,04	Mediacom
<b>U. S. Sassuolo</b>	€ 171,40	x	0,26	MAPEI
<b>Torino FC</b>	€ 169,53	x	0,49	Suzuki
<b>Udinese</b>	€ 143,05	x	0,45	Dacia
<b>Bologna FC 1909</b>	€ 135,70	x	0,99	Cazoo
<b>AC Monza</b>	€ 114,70	x	0,07	Motorola
<b>Empoli FC</b>	€ 103,30	x	0,14	Iltainox
<b>U. S. Salernitana 1919</b>	€ 99,68	x	0,14	Caffè Motta
<b>U. S. Lecce</b>	€ 94,13	x	0,10	Links
<b>Spezia Calcio</b>	€ 86,30	x	0,08	Ten
<b>Hellas Verona FC</b>	€ 84,85	x	0,30	Sinergy
<b>U. C. Sampdoria</b>	€ 71,45	x	0,37	Banca Ifis
<b>U.S. Cremonese</b>	€ 64,90	x	0,06	Arinox

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.



Obr. 8: Zastoupení generálních partnerů Serie A v sezóně 2022/2023 podle odvětví.



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

## 6.6 Francouzská Ligue 1

Nejvyšší francouzská soutěž, která vznikla v roce 1932, doznala řady změn v jejím formátu. Pod názvem Ligue 1 působí od roku 2002. Od sezóny 2016/2017 se spolu s Premier League, španělskou La Ligou, německou Bundesligou a italskou Serií A, řadí k top fotbalovým ligám. Ligu hraje 20 klubů. Pro Evropské poháry má Ligue 1 k dispozici celkem 5 míst. Poslední 2 týmy přímo sestupují do nižší soutěže. Na třetí tým od konce tabulky čeká baráž o udržení. (ligue1). Dříve se Francouzské týmy byly schopny prosadit i na mezinárodní scéně, ale v posledních letech tomu tak již nebývá zvykem. Pomyslný prapor reprezentace Ligue 1 drží za poslední roky snad jen Paris Saint-Germain. Klub, který se po převzetí od šejků z Kataru vypracoval mezi světovou elitou. V jeho barvách působí hráči světového formátu, jakožto Neymar Jr., Lionel Messi a Kylian Mbappe. Díky takřka neomezeným finančním možnostem mají moc přilákat do svého týmu prakticky každého hráče, na kterého si vzpomenou. Vypadá to jako recept na jasné vítězství na všech frontách. Ale opak je pravdou. Na domácí scéně se klubu daří sbírat trofeje, PSG tam prakticky nemá žádnou konkurenci. No ale nároční katarští majitelé mají jediný cíl – vyhrát Ligu Mistrů. A to se i přes enormní investice do fungování klubu a příchodu hráčů, stále nedaří. Je jen otázkou, jak dlouho šejkové vydrží tento klub finančně dotovat (ligue1, 2023).

### 6.6.1 Generální partneři v Ligue 1

Ve Francouzské Ligue 1 se nejvíce vyskytují generální sponzoři z odvětví realitních agentur, které sponzorují tři kluby. Pokud se podíváme na tabulku podrobněji, zjistíme, že zde chybí zástupce z odvětví telekomunikací, což v rámci top 5 lig nikde jinde nenajdeme. Zastoupení tu mají i navzájem konkurenční letecké společnosti (viz Tab.10). Qatar Airways sponzorují nejbohatší francouzský klub Paris Saint – Germain. Letecká společnost má přímé vazby na majitele tohoto velkoklubu, jímž je šejk Mansúr. Symbol konkurenčního Emirates Airlines se objevuje na dresech Olympique Lyonnais. Ani zde nechybí britská online půjčovna automobilů Cazoo, která představuje roli generálního partnera pro kluby LOSC Lille a Olympique de Marseille. Také jako jediná firma zde podporuje hned dva kluby. Sídla firem nacházející se mimo území Evropy nalezneme pouze u tří generálních partnerů. Zbytek již je z území Evropy a většina sponzorů je lokálního rázu.

Tab. 10: Kluby a generální sponzoři Ligue 1 v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
Paris Saint-Germain	€ 882,55	Ano	47,1	Qatar Airways
AS Monaco	€ 324,20	Ano	10,6	Etoro
Stade Rennais F.C.	€ 320,30	x	0,548	Samsic
Olympique de Marseille	€ 259,20	Ano	6,74	Cazoo
OGC Nice	€ 235,60	Ano	0,637	Ineos
Olympique Lyon	€ 231,80	Ano	4,05	Emirates
Lille LOSC	€ 220,90	Ano	1,32	Cazoo
RC Lens	€ 184,10	x	0,455	Auchan
FC Nantes	€ 123,80	x	0,574	Synergie
Montpellier Hérault Sport Club	€ 115,40	x	0,364	Partouche
RC de Strasbourg Alsace	€ 98,55	x	0,183	Es
Stade de Reims	€ 95,10	x	0,239	Hexaom
Lorient	€ 87,40	x	0,295	Jean Floch
Toulouse	€ 78,55	x	0,38	LP Promotion
ESTAC Troyes	€ 77,30	x	0,118	Winamax
Stade Brestois 29	€ 69,00	x	0,798	Quéguiner Matériaux
Angers	€ 52,00	x	0,28	Actual
AJ Auxerre	€ 49,90	x	0,181	Acadomia
Clermont	€ 37,20	x	0,121	Crédit Mutuel
AC Ajaccio	€ 37,15	x	0,389	Vejes

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 9: Zastoupení generálních partnerů Ligue 1 v sezóně 2022/2023 podle odvětví



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

## 6.7 Ruská Premier liga

Po rozpadu Sovětského svazu, vznikl v roce 1992 ruský šampionát (Čempionat Rossiji po Fotbalu). Šestici ruských týmů z tehdejší celosvazové ligy, doplnily další týmy z nižších lig. Tamní fanoušci si musejí zvykat na nové herní styly, které s sebou přinesli hráči zejména z Jižní Ameriky, či jiné východoevropské hvězdy. Dříve diváci byli zvyklí na různorodé herní styly v podání hráčů ze svazových republik. Příchod těchto hvězd a finanční zajištění ze stran movitých sponzorů zvedli úroveň soutěže, která se řadila mezi ty jedny z nejlepších v Evropě. Dvěma Ruským celkům se podařilo vyhrát Pohár UEFA, předchůdce dnešní Evropské ligy. O titul ruského mistra bojovaly dříve i méně známé kluby, ale postupně se i zde ustálily ti nejlepší ze země (Premierliga, 2023).

Armádní klub CSKA Moskva zažíval převážně svoje nejlepší období především za sovětské éry, kdy vyhrával jeden titul za druhým. V posledních desetiletích se opět ukazuje mezi elitou ruského fotbalu. Především ropný gigant Sibneft, jenž vlastní miliardář Roman Abramovič, se postaral o příchody kvalitních hráčů z Ruska i Evropy. Investice přinesly svoje ovoce a CSKA se jako prvním Urskému týmu podařilo vyhrát Pohár UEFA v sezóně 2004/2005. Ve finále zdolal Portugalský Sporting na jeho vlastním

stadionu 3:1. Zenit Petrohrad se během sovětské éry těžko mohl rovnat konkurenci v podobě celků z Moskvy a během tohoto období vyhrál titul pouze jednou. Vše se změnilo od roku 2005, po vstupu ruského plynového obra Gazprom, jakožto hlavního akcionáře klubu. Od té doby se klubová vitrina začala plnit trofejemi, ať už z tuzemské ligy anebo i v rámci Evropy. Největšího úspěchu dosáhl Zenit v roce 2008., výhrou v Poháru UEFA. Při cestě do finále si dokázal poradit s kluby jako Bayer Leverkusen, či dokonce Bayern Mnichov. Ve finále porazil skotské Glasgow Rangers 2:0. Na tento triumf navázal klub vítězstvím nad Manchesterem United v evropském superpoháru v poměru 2:1. V posledních sezónách Zenit vládne Ruskému fotbalu. V sezóně 2021-2022 dokráčel ke čtvrtému titulu v řadě a celkově to byl již osmý titul do klubové vitríny (Premierliga, 2023).

Ale úspěchy v pohárové Evropě ruské celky nějakou dobu nejspíš nepřidají. Může za to rozhodnutí federací FIFA a UEFA v souvislosti s Ruskou invazí na území Ukrajiny. Federacemi byla invaze odsouzena. V reakci na to dostal ruský fotbal tvrdý direkt. Všechny ruské týmy, včetně ruské reprezentace, byly s okamžitou platností vyloučeny z účasti ze všech soutěží, jež pořádají FIFA a UEFA a Rusko již ani není členem v těchto federacích. Toto rozhodnutí platí až do odvolání. Současně není jisté, zda se vůbec ruské týmy někdy vrátí do bojů o ty nejcennější trofeje v pohárové Evropě (FIFA, 2022).

### **6.7.1 Generální partneři v Premier lize**

Při pohledu na tabulku Ruské Premier Ligy, zjistíme, že ve srovnání s top 5 ligami je zde obrovský rozdíl v hodnotách soupisek jednotlivých týmů. Další věcí, která Rusku v tomhle ohledu vůbec nepomáhá, je zákaz působení tamních klubů v Evropských pohárech, kvůli vojenské invazi na Ukrajinu. Tyhle okolnosti dost ztížily další možné nákupy hráčů z jiných evropských klubů a kluby také nemají finanční bonusy v podobě účasti v pohárové Evropě. Rusko dále čelilo ekonomickým sankcím a způsobilo to doliv řady firem z tamního trhu. Ale moc se to nedotklo generálních partnerů klubů nejvyšší ruské soutěže (viz Tab. 11). Většina z nich pochází právě z území Ruska a jednoznačně zde převládají sázkové společnosti. Na tomto poli Parimatch představuje roli dominujícího sponzora. Hned 25 % ze všech klubů s ním má uzavřenou spolupráci. Některé sázkové společnosti mají sídlo na Kypru, ale ke zrušení sponzoringu klubů je tyhle okolnosti nevedly. Zenit Petrohrad a Spartak Moskva se těší podpory od gigantů

v oblastech těžby a distribuci zemního plynu, respektive těžby ropy. Bude zajímavé sledovat, jak se sponzoring na území Ruska bude nadále vyvíjet v dalších sezónách.

Tab. 11: Kluby a generální partneři Premier ligy v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na VK (v mil.)	Sponzor na dresu
<b>Zenit Petrohrad</b>	€ 153,80	x	1,10	Gazprom
<b>Spartak Moskva</b>	€ 86,55	x	1,20	Lukoil
<b>Dynamo Moskva</b>	€ 80,95	x	0,34	VTB Bank
<b>FK Krasnodar</b>	€ 70,70	x	0,24	Winline
<b>CSKA Moskva</b>	€ 69,65	x	0,90	x
<b>Lokomotiv Moskva</b>	€ 68,95	x	0,45	x
<b>FK Rostov</b>	€ 46,40	x	0,21	BetBoom
<b>PFC Krylia Sovetov Samara</b>	€ 33,50	x	0,08	Fonbet
<b>PFC Sochi</b>	€ 28,55	x	0,02	x
<b>Akhmat Grozny</b>	€ 26,33	x	0,05	Parimatch
<b>Ural Yekaterinburg</b>	€ 19,60	x	0,08	BetBoom
<b>FC Pari Nizhniy Novgorod</b>	€ 18,70	x	0,06	Parimatch
<b>FK Orenburg</b>	€ 17,70	x	0,06	Orenburg
<b>FK Khimki</b>	€ 15,65	x	0,02	Parimatch
<b>Torpedo Moskva</b>	€ 14,90	x	0,03	Parimatch
<b>Fakel Voronezh</b>	€ 10,70	x	0,09	Olimpbet

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 10: Zastoupení generálních partnerů Premier Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví.



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

## 6.8 Česká Fortuna liga

Její založení se datuje k roku 1993, po vzniku samostatné České republiky. Nejvyšší česká fotbalová liga nesla dlouhá léta název Gambrinus liga, podle hlavního partnera soutěže. Poté se v názvu ligy vystřídal společnosti Synot a HET. Od sezony 2018-2019 se naše nejvyšší soutěž jmenuje Fortuna liga, podle sázkové kanceláře, stejně tak i druhá nejvyšší liga Fortuna Národní liga (FNL). Od sezony 2018-2019 došlo také k revoluční změně v rámci organizace soutěže. Dříve platilo, že celkový vítěz i sestupující byli známi po odehrání 30 kol v základní části. S cílem zatraktivnit úroveň ligy více zápasy, se vedení Ligové fotbalové asociace rozhodlo zařadit do programu tzv. nadstavbu. Ta je rozdělena na tři části, podle umístění klubů po odehrání všech zápasů základní části. Skupina o titul v sobě zahrnuje nejlepších šest mužstev po základní části, každý s každým odehrají jeden vzájemný zápas, přičemž týmům získané body po základní části zůstávají, a navíc se jim přičítají i ty získané z nadstavby. Po odehrání všech zápasů je znám mistr Fortuna ligy a postupující do kvalifikací o evropské poháry. Skupina o Evropu se skládá

z týmů od 7. – 10. místa a její vítěz se konfrontuje v přímém souboji s týmem z 5. místa ze skupiny o titul. Vítěz tohoto duelu získá postup do předkola Evropské ligy. Zbylé týmy od desátého místa níž, si zahrají skupinu o záchranu. Poslední tým rovnou sestupuje do Fortuna národní ligy a nahrazuje ho její vítěz. Čtrnáctý a patnáctý tým hrají baráž o setrvání ve Fortuna lize (Fortunaliga, 2023).

Předchůdci samostatné české ligy – Fotbalové lize Československa kralovala pražská Sparta, která do té doby vyhrála čtyřicet titulů. Čtrnáct titulů měl na kontě její odvěký rival Slavia. V samostatné české fotbalové lize nastoupilo doposud celkem 35 klubů, z toho 3 kluby odehrály všechny doposavadní sezóny: AC Sparta Praha, SK Slavia Praha a FC Slovan Liberec. Tyto kluby se staly i mistrem ligy, ještě spolu s FC Viktorií Plzeň a ostravským Baníkem. Dominance pražských S nadále pokračovala i v české lize. Sparta přidala do své sbírky do roku 2001 dalších šest titulů. Série vítězství dvou největších tuzemských klubů utnul až liberecký Slovan a o další dvě sezóny i Baník Ostrava (fortunliga.cz). Po roce 2010 se na hřištích objevuje nový soupeř, jenž je schopný Spartu i Slavii porážet. Řeč je o týmu FC Viktoria Plzeň, které se podařilo získat mistrovský titul v sezóně 2010-2011 pod vedením jednoho z nejúspěšnějších trenérů České fotbalové ligy, Pavla Vrby. Celkem Plzeň získala šest mistrovských titulů za posledních 12 let Plzni a podařilo se jí hned 3x postoupit do základní skupiny LM. Na poměry českého fotbalu skvělý úspěch. Pražská Slavia se dokonce v jednu chvíli ocitla na hraně sestupu a klubu hrozila i insolvence. Díky poměrně silnému jménu lákat i zahraniční investory, se po jejich vstupu do klubu, výkonnostně zvedla. V posledních sezónách vyhrává mistrovské trofeje a stará se tak o dobrou pověst českého fotbalu v pohárové Evropě. Z klubu, který byl v jednu chvíli na hranici existence, se rázem stal obávaný konkurent i pro týmy v pohárové Evropě. Sparta naopak v posledních letech zůstává za očekáváním. V konkurenci Plzně a Slavie se jí podařilo vyhrát mistrovský titul naposledy v sezóně 2014-2015. Účast v pohárové Evropě se také moc nedostavuje. Pro klub takového formátu, je to zkrátka málo.

Ekonomická síla naší Fortuna ligy se ani náhodou nemůže rovnat těm nejvyšším ligám, natož pak s kvalitou týmů. Šance, že by někdy v budoucnu mohl vůbec tým z naší země pomýšlet na vítězství v LM, je celkem utopická.



### 6.8.1 Generální partneři ve Fortuna lize

Největší zastoupení zde má sázková společnost Tipsport, jednička v oblasti sportovního kurzového sázení na území Česka a Slovenska. Sponzoruje celkem tři týmy, včetně nejúspěšnějšího klubu v historii naší ligy, pražskou Spartu. Gambling je zde vůbec nejvíce zastoupené odvětví. Podobně jako tomu je ve španělské lize, tak i tady nalezneme sponzora z odvětví alkoholických nápojů, konkrétně Budějovický Budvar. (viz Tab. 12). Také na rozdíl od Španělska české úřady nezakazují propagaci alkoholických nápojů na dresech jednotlivých týmů. Mezi generálními partnery chybí sponzor z oboru telekomunikací. Škoda auto, jakožto velký hráč na lokálním i evropském trhu, podporuje regionální klub FK Mladá Boleslav. I vzhledem ke značné finanční podpoře ze strany mladoboleslavské automobilky, se klubu nedaří naplňovat nejvyšší cíle a pravidelně hrává spíše o střed tabulky než na jejím úplném čele. Opět zde převládají regionální sponzoři než ti zahraniční. V současné situaci mají věhlas a sílu zlákat velkého zahraničního sponzora jen nejúspěšnější kluby posledních let, Sparta, Slavia a Viktoria Plzeň.

..

Tab. 12: Kluby a generální sponzoři Fortuna ligy v sezóně 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu
SK Slavia Praha	€ 53,45	Ano	0,15	Etoro
AC Sparta Praha	€ 40,73	x	0,27	TipSPORT
FC Viktoria Plzeň	€ 30,45	Ano	0,14	Doosan Škoda Power
FC Baník Ostrava	€ 11,45	x	0,10	TSC group
1. FC Slovácko	€ 9,78	Ano	0,03	Solar Global a.s., Z Group
SK Sigma Olomouc	€ 9,65	x	0,03	TipSPORT
FC Zbrojovka Brno	€ 8,68	x	0,02	TipSPORT
FK Jablonec	€ 8,60	x	0,02	MOL
FC Slovan Liberec	€ 8,25	x	0,02	Preciosa
Bohemians Praha 1905	€ 7,18	x	0,02	Fotbalshop.cz
FK Pardubice	€ 7,08	x	0,01	Česká podnikatelská pojišťovna
FK Mladá Boleslav	€ 6,73	x	0,01	ŠKODA AUTO
FC Hradec Králové	€ 6,58	x	0,02	Město Hradec Králové
FK Teplice	€ 6,38	x	0,02	AGC
SK Dynamo České Budějovice	€ 5,95	x	0,01	Budějovický Budvar
FC Trinity Zlín	€ 5,45	x	0,01	Climax

Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 11: Zastoupení generálních partnerů Fortuna Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví.



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

## **7 Pohled na generální partnery v ligách UEFA**

### **7.1 Generální partneři v nejvyšších ligách zemí UEFA**

Fotbal a hazardní hry jsou si vzájemně propojeny. Především s reklamami na sázkové společnosti, se setkáváme téměř neustále při sledování fotbalových zápasů. Sázkové společnosti se zde představují i v hlavní roli generálních partnerů. Prostřednictvím sportovních přenosů skrze média, se nejvíce vyjmají reklamy na týmových dresech. Ve většině případů se jedná o webové služby, provozující online sázení na tyto zápasy. V roli generálního partnera na dresu, mají sázkové společnosti moc oslovit všechny fanoušky i potenciální nové klienty, kteří sledují zápasy skrze televizní přenosy, internetové streamy, či případně z ochozů tribun na stadionech. Pod tlakem vlád a širší veřejnosti, se v některých evropských státech prosadil zákaz firem z odvětví hazardních her v roli generálního sponzora, např. Španělsku, Německu, Itálii. Nicméně se tito sponzoři objevují u týmů v jiných formách sponzoringu, neboť příjmy, které plynou od nich do klubových rozpočtů, výrazně napomáhají k jejich fungování. S narůstajícími částkami za přestupy nejlepších fotbalistů, se pro kluby tyto peníze stávají nepostradatelné. U největších klubů není problém nalézt sponzory z jiných odvětví, kteří jim mohou dokonce nabídnout i lukrativnější podmínky, vzhledem k jejich postavení na fotbalovém trhu. Opačná situace ale nastává pro menší kluby. Sponzoři z jiných odvětví jim nejsou schopni nabídnout takové lukrativní podmínky jako právě sázkové společnosti. A pokud tyto týmy nedostávají pravidelné odměny za sportovní výsledky, případná nepodpora od sázkových společností pro ně může znamenat otázku udržení/sestupu. V ligách, kde je zákaz sázkových společností v roli generálního partnera, se zpočátku některé kluby ocitly bez generálních partnerů. Nějaký čas jim zabralo, než se staly konkurenceschopnými a získaly finance od jiného sponzora. Nově o zákazu generálních sponzorů z odvětví hazardních her, uvažují i v Anglii. Ale panuje zde obava, že by to mělo finanční dopady na fungování tamních klubů.

Firmám z odvětví financí i pojišťovnictví se díky globalizaci naskýtá možnost oslovit miliony fanoušků, skrze sponzoring fotbalových klubů. Snad s výjimkou německých klubů a těch, kteří vlastní majitelé z Arabského poloostrova, ostatní kluby při dosažení svých cílů vykazují ztrátové hospodaření. Například FC Barcelona, se kvůli vynaložení

enormních částek za přestupy a platy hráčů, ocitá na hraně bankrotu. V rámci sponzoringu mohou mít i kluby výhody, plynoucí z lepšího přístupu k úvěrům nebo jejich zajištění.

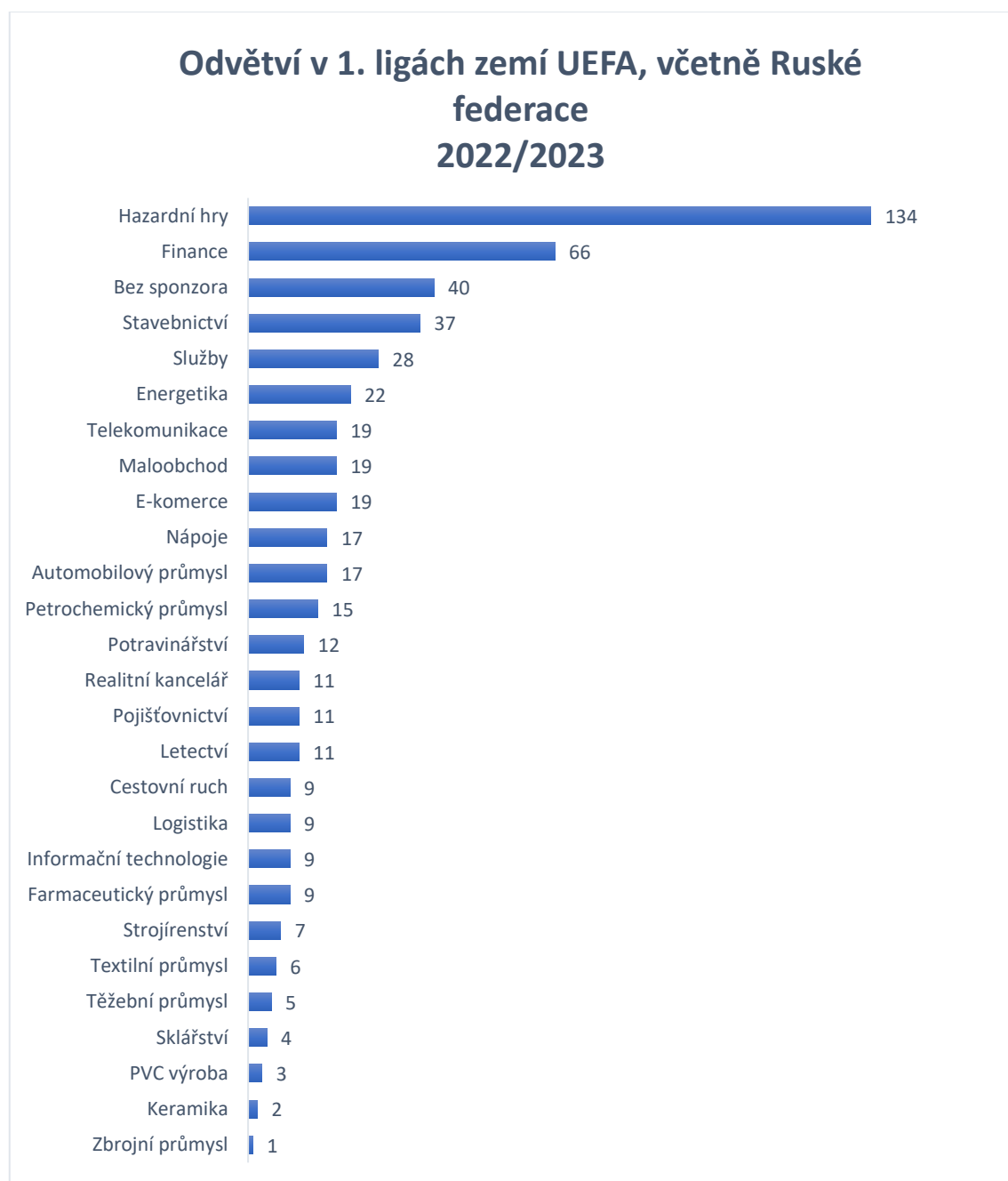
Při sponzorování, také hodně závisí na prestiži klubu, či ligy. Kluby pravidelně hrající evropské pohárové soutěže, přitahují sponzory zvučných jmen. Naopak u méně významných lig, či klubů, takové sponzory je velice obtížné nalákat. To neplatí ve většině případech pro sázkové společnosti, pro které má smysl působení i na menších trzích (viz obr. 15).

Obr. 12: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory 1. lig zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem.

Obr. 13: Celkové zastoupení odvětví v 1. ligách zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023

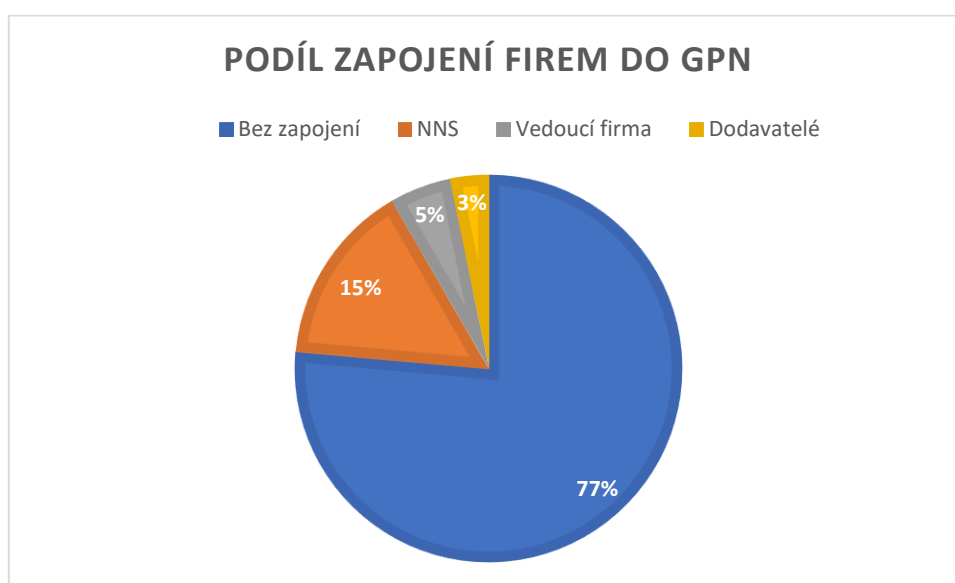


Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno autorem

Generální sponzoři v nejvyšších ligách působí napříč téměř všemi odvětvími. Nejvíce zastoupeným odvětvím jsou společnosti, které provozují hazardní a sázkové hry. Jejich nejvyšší postavení v řadách generálních sponzorů fotbalových klubů, je

nezpochybnitelné. Působením na mnoha trzích si získávají k sobě další klienty a přímé spojení se sponzoringem fotbalu v jejich portfoliu dává smysl, neboť v jejich kurzových nabídkách se vyskytují téměř všechny nejvyšší evropské soutěže. Velké zastoupení zde mají i firmy z finančního sektoru, kterým se daří také prosazovat na většině trzích v Evropě. Globalizace a spojení s fotbalem jim k tomu poskytly ideální podmínky. V nejmenších klubech a ligách, které nemají vysoké postavení v žebříčku UEFA nebo je v zemi zákaz sponzoringu hazardních her v roli generálního partnera, se většinou nevyskytují žádní generální sponzoři.

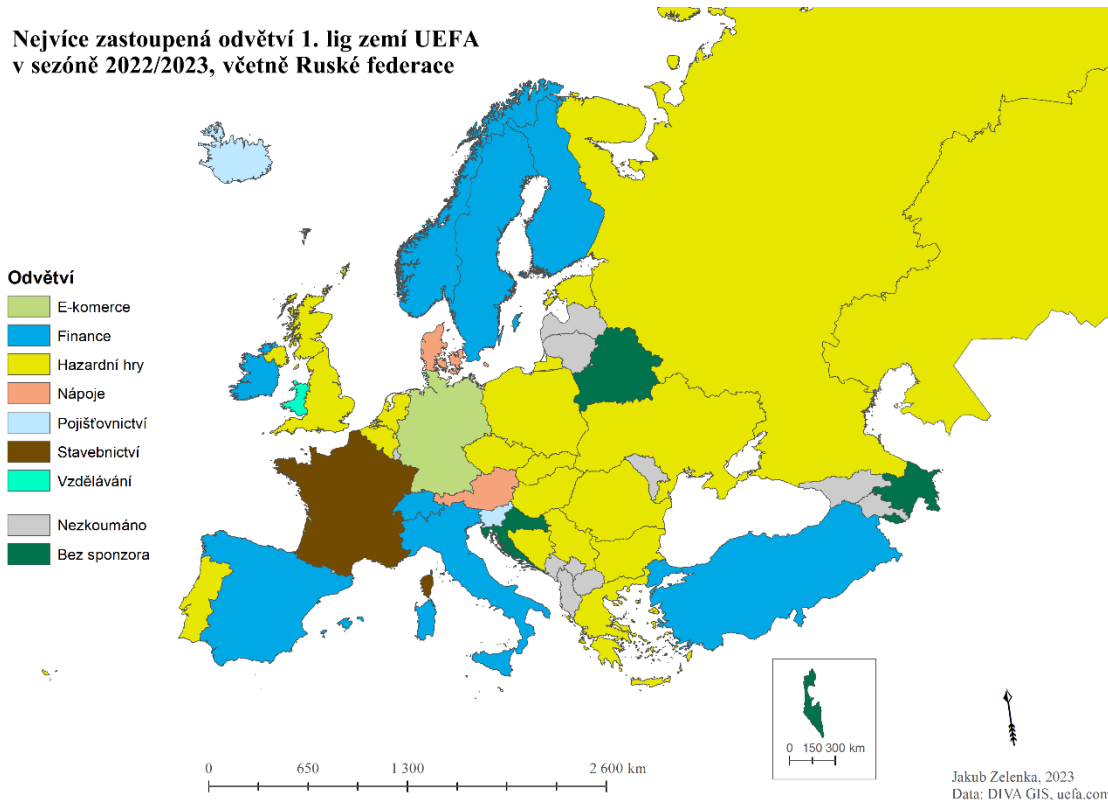
Obr. 14: Zapojení firem do GPN v %



Vlastní výzkum, zpracováno autorem

Z grafu lze vyčíst, že převážná část generálních sponzorů není přímo zapojena do GPN. Většina ze sponzorů, kteří nejsou zapojeni do GPN, se představuje v podobě firem z odvětví hazardních her. Mezi sponzory bez zapojení do GPN dále najdeme i společnosti, které poskytují služby nebo nenosí na svém dresu logo sponzora. 15% zde představují NNS. Firmy, které jsou přímými aktéry GPN a řídí si svoje dodavatele pro jejich produkty napříč celým světem. Vedoucí firmy zde zastupují národní společnosti, které se také zapojují do GPN, ale nepůsobí na několika zahraničních trzích jako tomu je u případu NNS.

Obr. 15: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory 1. lig zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023



Zdroj: Zpracováno autorem s využitím GIS

V regionech střední a východní Evropy se potvrzuje převládání sponzorů z odvětví hazardních her. Spojení sponzoringu s fotbalovým klubem je pro tyto společnosti ideální příležitost rozšířit svoje působení na další trhy a získat nové klienty. Také se vyskytují i v zemích, kde tamní vlády zatím nezasáhly do omezení sponzoringu firmami, provozující hazardní a sázkové hry.

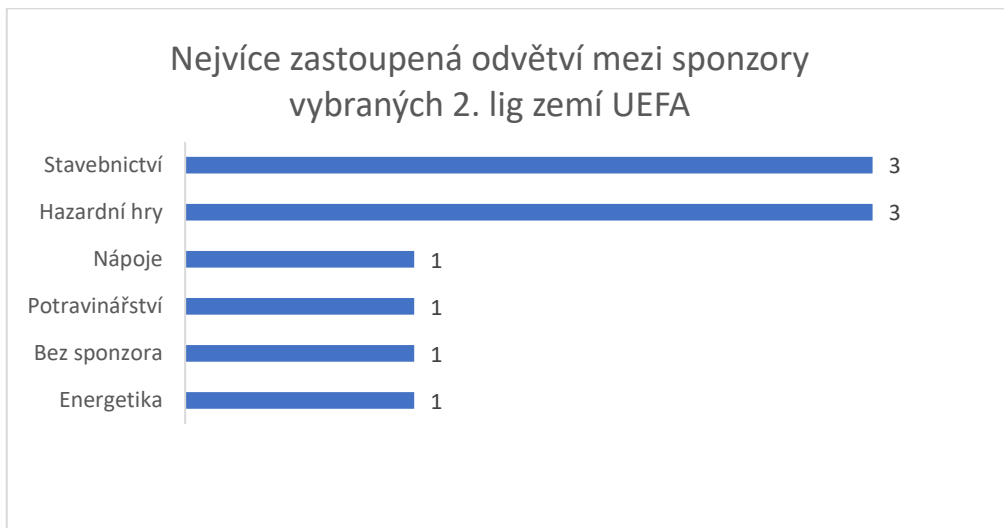
## 7.2 Sponzoři v druhých nejvyšších ligách UEFA

Z vybraných top 10 druhých nejvyšších lig, podle zemí v žebříčku UEFA, se objevují sponzoři z odvětví hazardních her, hlavně v ligách, kde nejsou prozatím zakázány vládami. Pro sázkové společnosti to zde má opět smysl, neboť vypisují kurzy i na nižší ligy a působí na lokálních trzích. V zemích, kde vlády zakázaly generální sponzoring z odvětví hazardních her, se objevují převážně firmy z tuzemských trhů. Se sponzory z NNS se zde setkáme zcela výjimečně. Kluby z nižších soutěží nemají ani zdaleka takovou atraktivitu pro ně, protože nejsou zdaleka tak viditelné jako ty z nejvyšších lig.



Jejich zápasy nejsou vysílány do více zemí a ani kluby nehrají evropské pohárové soutěže. Základna fanoušků na sociálních sítích je také výrazně menší. Často se i zde setkáváme i s týmy, které nemají generálního sponzora na svém dresu.

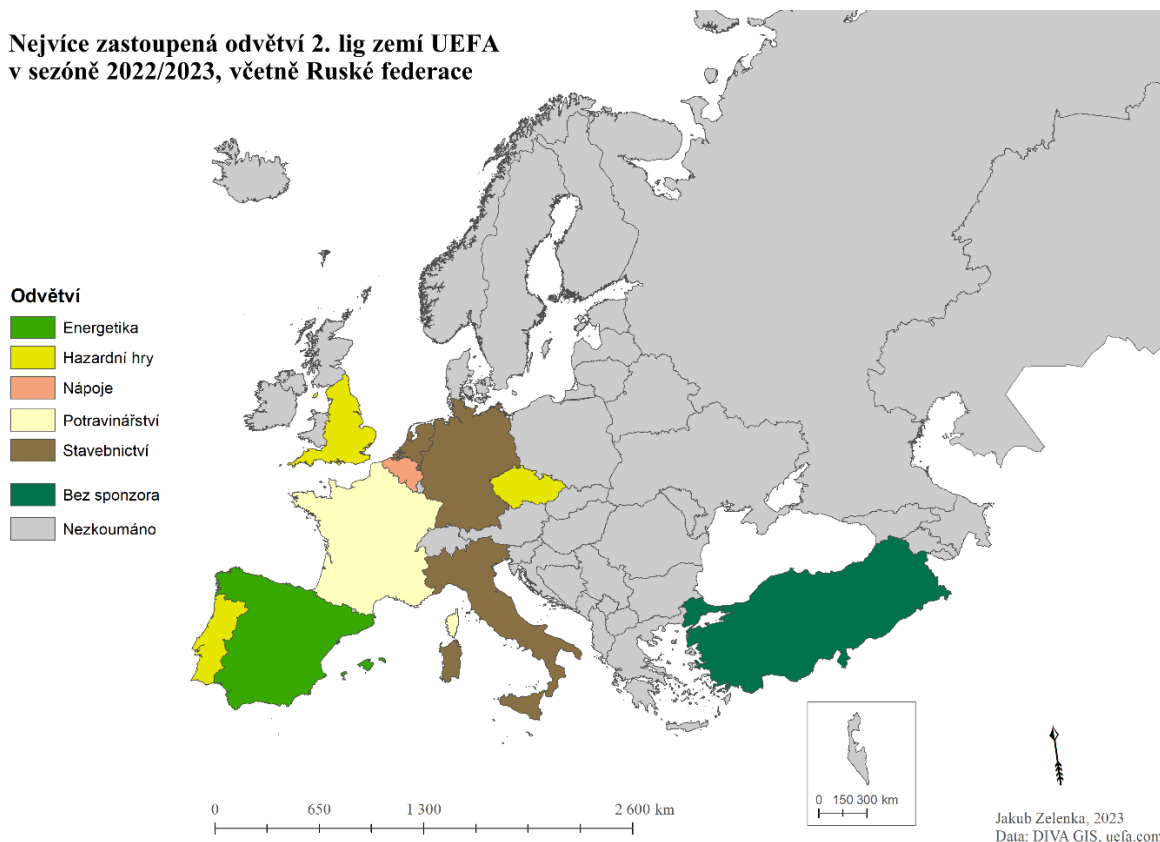
Obr. 16: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory vybraných 2. lig zemí UEFA.



Zdroj: Zpracováno autorem, vlastní výzkum.

Obr. 17: Nejvíce zastoupená odvětví vybraných 2. lig zemí UEFA v sezóně 2022/2023, včetně Ruské federace

Nejvíce zastoupená odvětví 2. lig zemí UEFA  
v sezóně 2022/2023, včetně Ruské federace



Zdroj: Zpracováno autorem s využitím GIS

### 7.3 Zapojení nejvýznamnějších firem z řad generálních partnerů do GPN

Sponzoři z odvětví hazardních her, provozující svoje služby převážně skrze internet, jsou charakterem NNS, tudíž nejsou zapojeny do GPN. Většina sponzorů z tohoto odvětví nemají svá sídla v daných státech, ale spíše v daňových rájích typu Malta, Filipíny, Malajsie, aby mohli svou činnost provozovat na trzích po celém světě. Firmy z odvětví financí rovněž poskytují služby. Jejich zapojení do GPN není přímé, ale bez poskytnutí jejich financí by firmy zapojené do GPN nemohly fungovat.

V menším měřítku jsou zde zástupci firem zapojených do GPN. Sem z odvětví automobilového průmyslu patří hlavně velcí hráči na trhu, v čele s německým koncernem Volkswagen AG. Řadí se mezi vůbec nejbohatší firmy na světě, na celkem pěti kontinentech se nachází na 120 výrobních závodů. Největší jejich počet se nachází na evropském trhu. Společnost je již delší dobu spjata také se sponzoringem fotbalu. Kromě

lokálního VFL Wolfsburgu, působí jako partner i u německé fotbalové reprezentace a dále sponzoruje celou řadu vrcholových turnajů, které se konají v Evropě (Volkswagen, 2023). Mezi generálními partnery se ocitá i Škoda auto a.s., jež je dceřinou společností Volkswagenu. Z dalších firem z tohoto odvětví, se zde opět nejvíce vyskytují NNS automobilek: Hyundai, Volvo, Jeep, Lotus...V nejvyšších ligách, tak opět převládají NNS. V druhých ligách se dodavatelé nižších řádů se objevují jen sporadicky. Mezi generálními partnery se překvapivě ani jednou neobjevila společnost Bosch, která se řadí mezi přední dodavatele automobilových modulů na světovém trhu.

U leteckých společností nastává obdobná situace. V nejvyšších ligách opět převládají NNS, renomovaných aerolinek. Pro leteckou společnost Emirates znamená fotbal jednu z důležitých položek v portfoliu sponzoringu. V jejich portfoliu se vyskytují jedny z nejlepších světových klubů: Real Madrid, AC Milan, Arsenal, Olympique Lyonnais, Olympiakos Pireus a S.L. Benfica. Díky sponzoringu, se aerolinka Emirates stala jednou z nejviditelnějších značek ve fotbalovém světě (emirates.com). Turkish Airlines se svým sponzoringem zaměřili spíše na lokální trh. Turecké kluby svou pravidelnou účastí v evropských pohárech zvyšují věhlas této letecké společnosti (turkishairlines.com). S cílem zviditelnit se i na evropském trhu, katarská vláda investovala do projektu Paris-Saint Germain. Stala se výhradním vlastníkem klubu. V roli generálního partnera se na dresech PSG objevuje logo Qatar Airways, též vlastněné katarskou vládou. Že to Katar myslí vážně i s mezinárodními ambicemi, ukázalo pořádání jedné z neočekávanějších akcí posledních let, fotbalového Mistrovství světa 2022 (Qatarairways, 2023). Letecké společnosti se zapojují do GPN tím, že nakupují letadla a potřebné vybavení pro poskytování dopravních služeb. Zároveň jsou i velkým zákazníkem v petrochemickém průmyslu. Za zmínku stojí ještě Etihad Airways ze Saúdské Arábie, s přímou vazbou na majitele anglického Manchesteru City. Z velkých hráčů na trhu dominují především letecké společnosti původem z Arabského poloostrova.

Svoje zástupce zde má i odvětví petrochemického průmyslu, včetně jednoho z největších koncernů v Evropě, společnost OMV group. Se sídlem ve Vídni, působí na 13 trzích napříč Evropou a pracuje pro ni více než 34 000 zaměstnanců. (omv.com). Mezi generálními partnery se nacházejí i její dceřiné společnosti jako např. Petrom S.A. (Omvpetrom, 2023). Maďarský koncern MOL Group také přispívá do rozpočtů fotbalových klubů. Kromě podpory lokálních klubů, se podpora od této společnosti

dostavuje i např. v české Fortuna lize, prostřednictvím dceřiné společnosti MOL Česká republika (Molgroup, 2023). Z dalších velkých koncernů zde má zastoupení i polský PKN Orlen. Specifickou kapitolu zde představují firmy, pocházející z Ruského trhu. Řeč je hlavně o společnostech: Gazprom, Lukoil. Řadí se mezi absolutní přední světové hráče. Ale vlivem sankcí, které byly uvaleny na Ruskou federaci, se jejich působení na evropském trhu pomalu vytrácí. Jako dodavatel pro průmysl, osobní, leteckou opravu, jsou důležitým článkem GPN. Na poli generálních partnerů fotbalových klubů, se jedná o NNS.

Dalším významným sponzorem, jsou firmy z oblasti informačních technologií. Z nich nejvýznamnější je německá firma SAP, poskytující komplexní podniková řešení, bez kterých by se NNS v současném globalizovaném světě těžko obešly. Významného sponzora zde i představuje Lenovo, výrobce počítačového hardwaru a příslušenství, který prodává celosvětově své produkty jak firmám, tak běžným spotřebitelům.

## Závěr

Sponzoring v současné době tvoří pro většinu klubů nezbytnou součást pro jejich fungování. Většina z nich hospodaří v červených číslech a sponzoring jim pomáhá k dosažení jejich cílů.

Předložená bakalářská práce měla jeden hlavní a dva vedlejší cíle. Prvním cílem bylo zjistit, jací generální sponzoři převládají u evropských fotbalových klubů, odkud pochází, v jakém odvětví působí a jejich postavení v hierarchii GPN. Na základě zkoumaných dat, jsem došel ke zjištění, že mezi generálními partnery evropských fotbalových klubů převažují firmy z odvětví hazardních a sázkových her. Jsou to společnosti, které provozují služby skrze internet a svá sídla mají převážně v daňových rájích, např. Malta, Filipíny, Malajsie. To jim pomáhá k působení na celosvětovém trhu. Díky sponzoringu fotbalových klubů mají veliký dosah na fanoušky fotbalu a budoucí klienty po celém světě. Dominance tohoto odvětví se vyskytuje i ve vybraných druhých ligách. S výjimkou států, kde jsou zakázány generální partneři z odvětví hazardu. Generální partneři z odvětví hazardních her nejvíce převažují v regionech střední a východní Evropy. Ale díky hrozbě, že hazard způsobuje závislost a fotbalovým zápasům přihlížejí i mladiství, vlády diskutují o možném zákazu generálních partnerů z tohoto odvětví. V některých státech už tato opatření platí, ale přesto se sponzoři z odvětví hazardních her objevují v jiných formách sponzoringu. Hlavně pro menší kluby představují jejich příjmy nezbytnou součást do rozpočtu a kolikrát je to pro ně otázka udržení, či sestupu. Charakterem se jedná o NNS. Společnosti poskytují svým klientům služby napřímo díky internetu a pro svoje fungování nepotřebují dodavatele z odvětví, které jsou zapojena do GPN. Zde se moje hypotéza o převládání sponzorů z odvětví hazardu potvrzuje, ale nečekal jsem, že až tolik budou rozšířeny právě firmy, provozující sázkové a hazardní hry.

Vlivem globalizace se firmám z odvětví financí i pojišťovnictví naskytla možnost oslovit miliony fanoušků, prostřednictvím sponzoringu fotbalových klubů. Německé kluby a kluby jejíž majitelé pocházejí z Arabského poloostrova, jsou jedni z mála, které vykazují ziskové hospodaření. Ostatní kluby při dosažení sportovních cílů vykazují převážně ztráty.

Mezi sponzory, kteří se přímo zapojují svým charakterem do GPN, patří NNS z automobilového a leteckého průmyslu. V ojedinělých případech se mezi sponzory nacházejí i někteří dodavatelé nižších řádů.

V menší míře je zastoupen petrochemický průmysl. Firmy jsou zapojeny do GPN prostřednictvím dodávek pohonných hmot a energií do dalších průmyslových odvětví, bez kterých by výroba nemohla fungovat.

Nejméně zastoupené jsou firmy z informačních technologií. Nejspíše proto, že jiné firmy používají jiné kanály k oslovení potenciálních zákazníků. Firmám zapojených do GPN poskytují komplexní softwarová řešení, která v současném globalizovaném světě jsou už neodmyslitelná. Zde se potvrzuje i moje hypotéza o většinovém zastoupení nadnárodních společností mezi generálními sponzory. Ale zároveň i platí, že zapojení do GPN se netýká 78% generálních sponzorů.

Dílčím cílem bylo zjistit, zda tu jsou odlišnosti mezi regiony západní, střední a východní Evropy. Na základě finálních výsledků lze konstatovat, že v rámci generálních sponzorů se rozdíly napříč regiony příliš neukazují. Z 50% z celkového počtu zkoumaných lig dominuje odvětví hazardních her. Pokud by na sponzory z tohoto odvětví neexistovala omezení, pravděpodobně by jejich dominantní postavení ještě vzrostlo.

Poslední dílčím cílem bylo zjistit rozdíly mezi vyššími a nižšími ligami. Na základě zjištění během výzkumu, lze tvrdit, že i zde má významné postavení odvětví hazardu. Výskyt NNS společností v nižších ligách není příliš pravidelný a objevují se zde firmy, se zaměřením svojí působnosti na lokální trhy a s minimálním zapojením do GPN. Asi největší překvapení. Očekával jsem větší rozdíly mezi vyššími a nižšími ligami. Moji hypotézu kompletně vyvrátili sponzoři z odvětví hazardu. I tady jim patří dominantní pozice.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní publikace

- Blažek, J., & Uhlíř, D. (2020). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Karolinum.
- Blažek, J., & Uhlíř, D. (2011). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Karolinum.
- Coe, N. (2021). *Advanced Introduction to Global Production Networks*. Edward Elgar Publishing.
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu v 21. století*. Ekoexpress.
- Dicken, P. (2003). *Global Shift: Reshaping of the Global Economic Map in the 21st Century* (4 vyd.). SAGE Publications.
- Dicken, P. (2007). Questioning Globalization. In P. Dicken, *Global Shift* (s. 3-30). SAGE Publications.
- Durdová, I. (2005). *Základní aspekty sportovního marketingu*. Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava.
- Freyer, W. (1991). *Handbuch des Sport-marketing*.
- Fullerton, S. (2010). *Sports marketing* (2. vydání). McGraw-Hill Medical Pub.
- Gifford, C. (2008). *Encyklopedie fotbalu*. Svojtka & Co.
- Hamerník, P. (2007). *Sportovní právo s mezinárodním prvkem*. Auditorium.
- Jelínek, R., & Tomeš, J. (2002). *První fotbalový atlas světa*. Infokart.
- Kottler, P., & Keller, L. K. (2020). *Marketing management* (14. vyd.). Grada.
- Mudde, C. (2017). *Football and Globalization: the EURO 2016 in Numbers*. Huffpost.
- Kunz, V. (2020). *Společenská odpovědnost ve sportu*. Grada.
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. GRADA.
- Kureš, J. (2022). *Pravidla Fotbalu Platná od 1. 7. 2022*. Olympia.
- Novotný, J. (2000). *Ekonomika sportu*. ISV.

Novotný, J. (2011). Sport v ekonomice. Wolters Kluwer Česká republika.

Příkrylová, J. (2020). *Moderní marketingová komunikace* (2. vydání). Grada.

Sekot, A. (2004). *Sociální dimenze sportu*. Masarykova univerzita.

Šíma, J. (2019). *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Ekopress.

Tomeš, J. (2022). *Fotbalový atlas Evropy*. COOLGEO.

Truchlík, I. (2015). *Fotbalový atlas světa*. Ottovo nakladatelství.

### **Články, webové stránky, zdroje dat**

Aktualně.cz. (2022). Slavia řeší pohyb v kádru. Cíle má stejné, identitu mění a z Edenu je Fortuna Arena. <https://sport.aktualne.cz/fotbal/ceska-liga/slavia-resi-pohyb-v-kadru-cile-ma-stejne-identitu-meni-a-z-e/r~80c4046a03b411edbc030cc47ab5f122/>

Bair, J. Global Capitalism and Commodity Chains Looking Back, Going Forward. Competition and Change, 153-180. [https://www.researchgate.net/publication/228339509\\_Global\\_Capitalism\\_and\\_Commodity\\_Chains\\_Looking\\_Back\\_Going\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/228339509_Global_Capitalism_and_Commodity_Chains_Looking_Back_Going_Forward)

Bair, J. Analazing Global Economic Organization: Embedded Networks and Global Chains Compared. *Economy And Society*, 37(3), 339-368. [https://www.researchgate.net/publication/249006292\\_Analysing\\_global\\_economic\\_organization\\_embedded\\_networks\\_and\\_global\\_chains\\_compared](https://www.researchgate.net/publication/249006292_Analysing_global_economic_organization_embedded_networks_and_global_chains_compared)

Bale, J., & Dejonghe, T. (2008). Sports geography: An overview. *Belgeo*, 2(2), 157-166. [https://www.researchgate.net/publication/286614389\\_Sports\\_geography\\_An\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/286614389_Sports_geography_An_overview)

Bale, J. (2003). Sports geography. In M. Halady, *Příspěvek ke geografii sportu: analýza úspěšnosti evropských států v profesionálním fotbale*. Univerzita Palackého, přírodovědecká fakulta.

*Bayern Munich Use Record Revenues to Pay off Allianz Arena 16 Years Early*. (2014). Bleacherreport.com. Dostupné z <https://bleacherreport.com/articles/2274372-bayern-munich-use-record-revenues-to-pay-off-allianz-arena-16-years-early>



- Bernardini, S. (2017). Stadiums, naming rights, and sponsorship deals. The Premier League rules in these businesses [online]. Dostupné z <http://en.calcioefinanza.com/2017/01/05/stadiums-naming-rights-sponsorship-deals-premier-league-rules-businesses/>.
- Boukal, P. (2017). Více zdrojové financování kulturních organizací. In A. Kumstová. *Bundesliga*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.bundesliga.com/en/bundesliga>
- Coe, N., Hess, M., Yeung, H., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). "Globalizing" regional development: a global production networks perspective. *Transactions Of The Institute Of British Geographers*, 29(4), 468-484. <https://www.jstor.org/stable/3804369>
- Coe, N., Dicken, P., & Hess, M. (2008a). Global production networks: realizing the potencial. *Journal Of Economic Geography*, 8, 271-295. [https://www.researchgate.net/publication/31359703\\_Global\\_Production\\_Networks\\_Realizing\\_the\\_Potential](https://www.researchgate.net/publication/31359703_Global_Production_Networks_Realizing_the_Potential)
- Coe, N., Dicken, P., & Hess, M. (2008b). Introduction: global production networks – debates and challenges. *Journal Of Economic Geography*, 8, 267-269. <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/8/3/267/941665>
- Čermák, M. (2010). *Sport a město Olomouc* [Diplomová práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Dailymail.co.uk. (2020). *Neymar's new Puma deal 'the most expensive individual sponsorship contract in sport'... with the Brazilian's £23m boot deal worth MORE than Lionel Messi and Cristiano Ronaldo's!*. Dailymail.co.uk. Dostupné z <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-8750131/Neymars-Puma-deal-expensive-individual-sponsorship-contract-sport-quitting-Nike.html>
- Deloitte Football Money League 2023*. (2023). Deloitte.com. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Deloitte. (2017). *Deloitte Football Money League 2017*. *Emirates*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.emirates.com/cz/english/>

*Etihad Airways*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.etihad.com/en/>

*European sports charter revised*. (2001). Council of Europe.  
<https://rm.coe.int/16804c9dbb>

FC Barcelona partnership agreement with Spotify ratified. (2022).  
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2560521/fc-barcelona-partnership-agreement-with-spotify-ratified>

FC Bayern und Telekom verlängern bis 2027. (2022).  
<https://fcbayern.com/de/news/2022/08/ueber-20-jahre-partnerschaft---fc-bayern-und-telekom-verlaengern-bis-2027>

Feenstra, R. (1998). Integration of Trade and Desintegration of Production in the Global Economy. *Journal Of Economic Perspectives*, 12(4), 31-50.  
<https://www.jstor.org/stable/2646893>

*Fifa.com*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.fifa.com/>

*Fortuna Liga*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.fortunaliga.cz/>

Froud, J., Sukhdev, J., Leaver, A., & Williams, K. (2014). Financialization across the Pacific: Manufacturing cost ratios, supply chains and power. *Critical Perspectives On Accounting*, 25(1), 46-57.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235412001323>

Gereffi, G., & (Ed.). (2005). The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In J. N. Smelser & R. Swedberg, *He Handbook of Economic Sociology* (s. 160-182). Princeton.  
[https://www.researchgate.net/publication/281870242\\_The\\_Global\\_Economy\\_Organizat ion\\_Governance\\_and\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/281870242_The_Global_Economy_Organizat ion_Governance_and_Development)

Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In *Commodity Chains and Global Capitalism* (s. 96-121). Praeger Publishers.  
[https://www.researchgate.net/publication/281870191\\_The\\_Organization\\_of\\_Buyer-Driven\\_Global\\_Commodity\\_Chains\\_How\\_US\\_Retailers\\_Shape\\_Overseas\\_Production\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/281870191_The_Organization_of_Buyer-Driven_Global_Commodity_Chains_How_US_Retailers_Shape_Overseas_Production_Networks)

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review Of International Political Economy*, 12(1), s. 78-104. <https://www.jstor.org/stable/25124009>
- Ghemawat, P. (2017). *The laws of globalization and business applications*. Cambridge University Press.
- Gimet, C., & Montchaud, S. (2016). What Drives European Football Clubs' Stock Returns and Volatility?. *International Journal of the Economics of Business*, 23(3), s. 351-390. [https://www.researchgate.net/publication/325945941\\_The\\_laws\\_of\\_globalization\\_and\\_business\\_applications](https://www.researchgate.net/publication/325945941_The_laws_of_globalization_and_business_applications)
- Global 500. (2021). <https://fortune.com/ranking/global500/2021/>
- Globalization: A Brief Overview*. International Monetary Fund. (2008). Dostupné z <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>
- Halady, M. (2013). *Analýza úspěšnosti evropských států v profesionálním fotbale* [Bakalářská práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Chung Yeung, H. W. -. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review Of International Political Economy*, 436 - 464. [https://www.researchgate.net/publication/262897172\\_Global\\_Production\\_Networks\\_and\\_the\\_Analysis\\_of\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/262897172_Global_Production_Networks_and_the_Analysis_of_Economic_Development)
- Hofer, J. (2017). In J. Šíma, *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Ekopress.
- Jordan, D. (2021). Breakaway league just another step in the globalisation process. <https://www.irishtimes.com/sport/soccer/breakaway-league-just-another-step-in-the-globalisation-process-1.4541763>
- Kaplinsky, R., & Farooki, M. (2010). *What Are the Implications for Global Value Chains When the Market Shifts from the North to the South?*. World Bank, Washington, DC.
- Klein, O., Pachura, P., & Tamásy, C. (2016). GLOBALIZING PRODUCTION NETWORKS. *Polish Journal Of Management Studies*, 13(2), 81-89.

[https://www.researchgate.net/publication/304660312\\_Globalizing\\_production\\_networks](https://www.researchgate.net/publication/304660312_Globalizing_production_networks)

Kumstová, A. (2017). *Sponzoring fotbalového klubu Fastav Zlín* [Bakalářská práce]. Univerzita Karlova.

Kuyucu, M. (2015). Football Sponsorship and The Battle of Nike and Adidas in 2014 FIFA World Cup, 22-28.

[https://www.researchgate.net/publication/303899258\\_Football\\_Sponsorship\\_and\\_The\\_Battle\\_of\\_Nike\\_and\\_Adidas\\_in\\_2014\\_FIFA\\_World\\_Cup](https://www.researchgate.net/publication/303899258_Football_Sponsorship_and_The_Battle_of_Nike_and_Adidas_in_2014_FIFA_World_Cup)

*La Liga*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.laliga.com/en-GB>

*League 1 Uber Eats*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.ligue1.com/>

*Lega Serie A*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.legaseriea.it/en>

*Livesport*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.livesport.cz/>

Lypianin, A. (2018). *Pozice firem v globálních produkčních sítích a role regionálních inovačních systémů na příkladu českého energetického strojírenství* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova Přírodovědecká fakulta.

Maguire, J., & Pearton, R. (2000). Global sport and the migration patterns of France '98 World Cup finals players: Some preliminary observations. *Soccer & Society*, 1(1), 175-189.

[https://www.researchgate.net/publication/241716583\\_Global\\_sport\\_and\\_the\\_migration\\_patterns\\_of\\_France\\_'98\\_World\\_Cup\\_finals\\_players\\_Some\\_preliminary\\_observations](https://www.researchgate.net/publication/241716583_Global_sport_and_the_migration_patterns_of_France_'98_World_Cup_finals_players_Some_preliminary_observations)

Machala, J. (2015). Globální hodnotové řetězce. *Asociace Pro Mezinárodní Otázky*, 2-17.

Misař, J. (2015). *Geografie házené: Prostorová analýza rozmístění házenkářských aktivit v ČR v letech 2009–2012* [Bakalářská práce]. Západočeská univerzita v Plzni.

*MOL Group*. Dostupné 25 března 2023 z <https://molgroup.info/en>

*OMV*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.omv.com/en>

Paulov, J. (2012). ČO JE „NOVÁ EKONOMICKÁ GEOGRAFIA“?: POKUS O STRUČNÚ CHARAKTERISTIKU. *Geografický Časopis / Geographical Journal*, 64(1), 47-54. <https://www.sav.sk/journals/uploads/03101214Paulov.pdf>

Pickles, J., Smith, A., Beck, R., Bucek, M., Roukova, P., & Pástor, R. (2016). *Articulations of Capital: Global Production Networks and Regional Transformations*. Wiley-Blackwell.

Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.  
[https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=kin\\_health\\_fac\\_pub](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=kin_health_fac_pub)

Oficiální webové stránky klubů, lig, oficiální účty klubů na sociálních sítích.

*Premier League*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.premierleague.com/home>

*Qatar Airways*. Dostupné 25 března 2023 z <https://www.qatarairways.com/en/homepage.html>

*RANKED: The 11 Most Lucrative Shirt Sponsor Deals in Football - Barca x Spotify 3rd*. Footyheadlines. Dostupné z <https://www.footyheadlines.com/2022/03/ranked-11-most-lucrative-shirt-sponsor.html>

*Ranking the Biggest Kit Suppliers Deals: Which team has the most expensive kit deal ? and Which Brand is paying the most ?*. Totalsportal. Dostupné z <https://www.totalsportal.com/money/biggest-kit-suppliers-deals/>

Real Madrid and Emirates renew sponsorship deal until 2026. (2022). <https://www.realmadrid.com/en/news/2022/10/14/real-madrid-and-emirates-renew-sponsorship-deal-until-2026>

Remco, M., Ernest, M., & Verschueren, J. (2018). Global football Defining the rules of the changing game. In *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

*RPL – Russian Premier League*. Dostupné 25 března 2023 z <https://eng.premierliga.ru/>

*Slavia.cz*. Dostupné 16 října 2022 z <https://www.slavia.cz/>

*Sport for Development and Peace*. International Science, Technology And Skill Union (Istsu). (2012). Dostupné z [https://istsu.info/home\\_page/sport-for-development-and-peace/](https://istsu.info/home_page/sport-for-development-and-peace/)

Sýkora, L., (Ed.). (2000). Globalizace a její společenské a geografické důsledky. In P. Jedlička, J. Tomeš, & P. Daněk, *Stát, prostor, politika: vybrané otázky politické geografie* (s. s. 59-79). Přírodovědecká fakulta UK Praha, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.

*The Super League*. Dostupné 25 březem 2023 z <https://thesuperleague.com>

*The World Bank*. Dostupné 16 srpen 2022 z <https://www.worldbank.org/en/home>

*Tobacco advertising in Formula One*. (2014). The Car Expert. Dostupné z <https://www.thecarexpert.co.uk/tobacco-advertising-formula-one/>

Tomeš, J. (2012a). Sport a geografie I. *Geografické Rozhledy*, 21(4), 6-9.

Tomeš, J. (2012b). Sport a geografie II. *Geografické Rozhledy*, 21(4), 18-20.

Total Sportal. Dostupné 10 prosinec 2022, z <https://www.totalsportal.com/football/>

*Transfermarkt*. Dostupné 25 březem 2023 z <https://www.transfermarkt.com/>

*Turkish Airlines*. Dostupné 25 březem 2023 z <https://www.turkishairlines.com/>

*Uefa.com*. Dostupné 25 březem 2023 z <https://www.uefa.com/>

*Volkswagen AG*. Dostupné 25 březem 2023 z <https://www.volkswagenag.com/>

*Zoominfo*. Dostupné 5 prosinec 2022, z <https://www.zoominfo.com/>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Srovnání teorií GCC, GVC a GPN.....	19
Tab. 2: Formy sponzorování a možnosti propagace.....	38
Tab. 3: Nejvýdělečnější fotbalové kluby na světě v sezóně 2021/2022.....	46
Tab. 4: Nejhodnotnější kontrakty evropských klubů s dodavateli dresů.....	52
Tab. 5: Přehled Zkoumaných zemí a lig UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023.....	55
Tab. 6: Kluby a generální sponzoři Premier League v sezóně 2022/2023.....	60
Tab. 7: Kluby a generální sponzoři v La Lize v sezóně 2022/2023.....	65
Tab. 8: Kluby a generální sponzoři Bundesligy v sezóně 2022/2023.....	69
Tab. 9: Kluby a generální sponzoři Serie A v sezóně 2022/2023.....	72
Tab. 10: Kluby a generální sponzoři Ligue 1 v sezóně 2022/2023.....	75
Tab. 11: Kluby a generální partneři Premier ligy v sezóně 2022/2023.....	78
Tab. 12: Kluby a generální sponzoři Fortuna ligy v sezóně 2022/2023.....	82

## Seznam obrázků

Obr. 1: Sítě řízené výrobcem na příkladu výroby laptopů.....	21
Obr. 2: Sponzoři SK Slavia Praha. ....	31
Obr. 3: Nejvýznamnější roční kontrakty evropských fotbalových klubů se sponzory prezentovanými na dresu, k březnu 2022 .....	53
Obr. 4: Zkoumané ligy UEFA v sezóně 2022/2023 .....	56
Obr. 5: Zastoupení generálních partnerů Premier League v sezóně 2022/2023 podle odvětví. ....	61
Obr. 6: Zastoupení generálních partnerů La Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví... ..	66
Obr. 7: Zastoupení generálních partnerů Bundesligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví. ....	70
Obr. 8: Zastoupení generálních partnerů Serie A v sezóně 2022/2023 podle odvětví. ..	73
Obr. 9: Zastoupení generálních partnerů Ligue 1 v sezóně 2022/2023 podle odvětví ...	76
Obr. 10: Zastoupení generálních partnerů Premier Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví. ....	79
Obr. 11: Zastoupení generálních partnerů Fortuna Ligy v sezóně 2022/2023 podle odvětví. ....	83
Obr. 12: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory 1. lig zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023 .....	85
Obr. 13: Celkové zastoupení odvětví v 1. ligách zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023 .....	86
Obr. 14: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory 1. lig zemí UEFA, včetně Ruské federace v sezóně 2022/2023 .....	88
Obr. 15: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory vybraných 2. lig zemí UEFA. ....	89
Obr. 16: Nejvíce zastoupená odvětví mezi sponzory vybraných 2. lig zemí UEFA v sezóně 2022/2023, včetně Ruské federace .....	90



## **Seznam příloh**

### **A: Tabulkové přílohy**

## A: Tabulkové přílohy

Tabulka 1: Anglická Premier League 2022/2023

Název týmu	Hodnota kádru (v mil.)	Účastník pohárové Evropy	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
<b>Manchester City</b>	€ 1 005,00	Ano	45,75	Etihad Airways	Saúdská Arábie	Letecká společnost	Letectví	NNS	\$6 300,00
<b>Chelsea</b>	€ 1 002,00	Ano	50,50	Three	Velká Británie	Mobilní a síťový operátor	Telekomunikace	NNS	\$3 000,00
<b>Arsenal</b>	€ 890,00	Ano	38,44	Emirates	Spojené Arabské Emiráty	Letecká společnost	Letectví	NNS	\$28 300,00
<b>Liverpool</b>	€ 879,00	Ano	44,69	Standard Chartered	Velká Británie	Finanční služby, bankovníctví	Finance	NNS	\$19 500,00
<b>Manchester United</b>	€ 795,70	Ano	76,11	TeamViewer AG	Německo	Software	Informační technologie	x	\$545,60
<b>Tottenham Hotspur</b>	€ 680,30	Ano	28,54	AIA	Čína	Finanční služby, bankovníctví	Finance	NNS	\$46 400,00
<b>Newcastle United</b>	€ 494,30	x	2,82	Fun88	Velká Británie	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$9,80
<b>West Ham United</b>	€ 451,50	Ano	2,99	betway	Malta	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$61,70
<b>Leicester City</b>	€ 443,10	x	7,85	FBS	USA	Makléřství	Realitní kancelář	x	\$5,70
<b>Aston Villa</b>	€ 437,00	x	3,93	Cazoo	Velká Británie	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$818,40
<b>Wolverhampton FC</b>	€ 398,70	x	2,51	AstroPay	Velká Británie	Finanční služby	Finance	NNS	\$19,30
<b>Southampton</b>	€ 397,00	x	3,37	Sportsbet.io	Estonsko	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$7,70
<b>Brighton</b>	€ 358,50	x	0,80	American Express	USA	Finanční služby, bankovníctví	Finance	NNS	\$52 900,00
<b>Everton FC</b>	€ 352,90	x	3,78	Stake.com	Curaçao	Sázková společnost	Hazardní hry	x	
<b>Nottingham Forrest</b>	€ 332,65	x	0,72	x	x	x	x	NNS	x
<b>Leeds United</b>	€ 319,00	x	1,00	SBOTOP	Filipíny	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$17,60
<b>Brentford</b>	€ 318,10	x	0,40	Hollywood bets	Jihoafrická republika	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$298,00
<b>Crystal Palace</b>	€ 309,95	x	1,60	Cinch	Velká Británie	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$36,00
<b>Fulham</b>	€ 253,50	x	0,98	W88	Indie	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$14,10
<b>Bournemouth</b>	€ 243,70	x	0,50	Dafabet	Filipíny	Sázková společnost	Hazardní hry	x	\$720,90

Tabulka 2: Španělská La liga 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účastník pohárové Evropy	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
<b>Real Madrid</b>	€ 860,50	Ano	112,89	Emirates	Spojené Arabské Emiráty	Letecká společnost, přeprava pasažérů	Letectví	NNS	\$28 300,00
<b>FC Barcelona</b>	€ 767,00	Ano	103,45	Spotify	Švédsko	Online streamování hudby	Hudba	x	\$12 200,00
<b>Atlético Madrid</b>	€ 457,00	Ano	14,1	WhaleFin, člen Amber group	Singapur	Kryptoměnová burza	Finance	x	\$89,20
<b>Real Sociedad</b>	€ 375,50	Ano	1,3	Cazoo	Velká Británie	Online půjčovna aut	E-komerce	x	\$818,40
<b>Villareal</b>	€ 276,70	Ano	1,3	Pamesa	Španělsko	Výroba keramiky	Keramika	Vedoucí firma	\$8,00
<b>Real Betis</b>	€ 252,50	Ano	2,04	FI network	Španělsko	Mobilní a síťový operátor	Telekomunikace	NNS	\$75,80
<b>Athletic Club</b>	€ 226,30	x	1,4	Kutxabank	Španělsko	Finanční služby, bankovníctví	Finance	x	\$1 300,00
<b>Valencia</b>	€ 225,50	x	3,63	Cazoo	Velká Británie	Online půjčovna aut	E-komerce	x	\$818,40
<b>Sevilla FC</b>	€ 209,00	Ano	2,71	Degiro	Nizozemsko	Realitní kancelář	Realitní kancelář	x	\$38,00
<b>Celta Vigo</b>	€ 145,50	x	0,85	Hijos de Rivera, SA, Estrella Galicia	Španělsko	Výroba alkoholických nápojů	Nápoje	x	\$181,50
<b>Getafe</b>	€ 136,70	x	0,206	Tecnocasa Holding SpA	Itálie	Realitní kancelář	Realitní kancelář	x	\$69,00
<b>Osasuna</b>	€ 127,30	x	0,816	Verleal, Congelado sdenavarra group	Španělsko	Zdravá výživa	Potravinářský průmysl	x	\$250,00
<b>Girona</b>	€ 126,20	x	0,537	Gosbi	Španělsko	Výživa a péče o zvířata	Nutriční strava pro zvířata	x	\$15,70
<b>Espanyol</b>	€ 113,70	x	0,763	Riviera Maya	Mexiko	Cestovní ruch	Cestovní ruch	x	x
<b>RCD Mallorca</b>	€ 96,10	x	0,522	Agel, Taica	Japonsko	Výroba gelových vložek	Služby	x	x
<b>Rayo Vallecano</b>	€ 95,20	x	0,147	Digi	Španělsko	Mobilní a síťový operátor	Telekomunikace	NNS	\$569,20
<b>U.D. Almeria</b>	€ 93,60	x	2,18	Khaled Juffaidi Co.	x	Finanční služby, investice	Finance	x	x
<b>Real Valladolid</b>	€ 76,60	x	0,569	Hijos de Rivera, SA, Estrella Galicia	Španělsko	Výroba alkoholických nápojů	Nápoje	x	\$181,50
<b>Cádiz</b>	€ 62,40	x	0,696	Khalifa Capital	Španělsko	Finanční služby, investice	Finance	x	x
<b>Elche</b>	€ 60,70	x	0,491	TM Grupo Inmobiliario	Španělsko	Realitní kancelář	Realitní kancelář	x	\$31,60

Tabulka 3: Německá Bundesliga 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
<b>FC Bayern München</b>	€ 979,70	Ano	56,75	Deutsche Telekom AG	Německo	Mobilní a síťový operátor	Telekomunikace	NNS	\$119 500,0
<b>Borussia Dortmund</b>	€ 547,70	Ano	15,16	1&1	Německo	Mobilní a síťový operátor	Telekomunikace	NNS	\$4 100,0
<b>RB Leipzig</b>	€ 487,30	Ano	0,97	Red Bull	Rakousko	Výroba a prodej nápojů	Nápoje	NNS	\$10 500,0
<b>Bayer 04 Leverkusen</b>	€ 425,35	Ano	2,92	Barmenia	Německo	Výroba léků	Farmaceutický průmysl	NNS	\$3 300,0
<b>Eintracht Frankfurt</b>	€ 294,45	Ano	1,15	Indeed	USA	Online pracovní nabídky	Online vyhledávač	x	\$4 800,0
<b>Borussia Mönchengladbach</b>	€ 223,00	x	1,34	Flatex	Německo	Finanční služby, investice	Finance	NNS	\$427,9
<b>VFL Wolfsburg</b>	€ 200,70	x	1,88	Volkswagen AG	Německo	Výroba a prodej automobilů	Automobilový průmysl	NNS	\$284 400,0
<b>SC Freiburg</b>	€ 161,90	Ano	0,28	Cazoo	Anglie	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$818,4
<b>TSG Hoffenheim 1899</b>	€ 154,65	x	0,33	SAP	Německo	Software	Informační technologie	NNS	\$30 900,0
<b>Union Berlin</b>	€ 126,10	Ano	0,23	Wefox GmbH, Wefox Group	Německo	Pojišťovna	Pojišťovnictví	x	\$273,1
<b>FC Augsburg</b>	€ 117,15	x	0,27	WWK	Německo	Pojišťovna	Pojišťovnictví	x	\$1 200,0
<b>VFB Stuttgart</b>	€ 115,95	x	0,55	Mercedes Benz Bank, Mercedes Benz Group	Německo	Finanční služby	Finance	NNS	\$143 300,0
<b>1. FSV Mainz</b>	€ 113,70	x	0,42	Kömmerling	Německo	Výroba oken, dveří	PVC výroba	NNS	x
<b>1. FC Köln</b>	€ 101,93	Ano	0,81	REWE GmbH, REWE Group	Německo	Řetězec supermarketů	Maloobchod	NNS	\$90 200,0
<b>Hertha Berlin</b>	€ 92,10	x	0,38	Autohero GmbH	Německo	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$8,9
<b>SV Werder Bremen</b>	€ 80,55	x	1,02	GreenLegend	Německo	Veganské potraviny	Potraviny	x	x
<b>Schalke 04</b>	€ 60,40	x	2,94	MeinAuto.de	Německo	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$15,2
<b>VFL Bochum 1899</b>	€ 47,45	x	0,14	Vonovia SE	Německo	Realitní kancelář	Realitní kancelář	x	\$8 700,0

Tabulka 4: Italská Serie A 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil)
SSC Napoli	€ 629,00	Ano	4,92	Lete	Itálie	Výroba nápojů	Nápoje	NNS	x
AC Milan	€ 547,25	Ano	26,93	Emirates	Spojené Arabské Emiráty	Letecká společnost	Letectví	NNS	\$28 300,00
Inter	€ 534,45	Ano	30,99	Digitalbits	Nizozemsko	Kryptoměny	Finance	NNS	\$7,70
Juventus FC	€ 420,70	Ano	42,03	Jeep	USA	Výroba a prodej automobilů	Automobilový průmysl	NNS	\$2 100,00
Atalanta Bergamo	€ 329,50	x	0,50	Plus500	Izrael	Finanční služby, broker	Finance	NNS	\$710,10
AS Roma	€ 317,15	Ano	10,00	Digitalbits	Nizozemsko	Kryptoměny	Finance	NNS	\$7,70
S.S. Lazio	€ 274,90	Ano	1,01	Binance	Malta	Kryptoměny	Finance	NNS	\$1 300,00
ACF Fiorentina	€ 236,30	Ano	2,04	Mediacom	USA	Telekomunikace, internet	Telekomunikace	NNS	\$1 400,00
U. S. Sassuolo	€ 171,40	x	0,26	MAPEI	Itálie	Produkty pro stavbu budov	Stavebnictví	NNS	\$2 900,00
Torino FC	€ 169,53	x	0,49	Suzuki	Japonsko	Automobilový průmysl	Automobilový průmysl	NNS	\$27 100,00
Udinese	€ 143,05	x	0,45	Dacia	Rumunsko	Automobilový průmysl	Automobilový průmysl	NNS	\$629,10
Bologna FC 1909	€ 135,70	x	0,99	Cazoo	Anglie	Online půjčovna aut	E-komerce	x	\$818,40
AC Monza	€ 114,70	x	0,07	Motorola	USA	Telekomunikace	Telekomunikace	NNS	\$16 300,00
Empoli FC	€ 103,30	x	0,14	Gross	Itálie	Informační technologie	Informační technologie	NNS	x
U. S. Salernitana 1919	€ 99,68	x	0,14	Caffè Motta	Itálie	Distribuce kávy, Kavárna	Nápoje	X	\$1,30
U. S. Lecce	€ 94,13	x	0,10	Links	x	Informační technologie	Informační technologie	NNS	x
Spezia Calcio	€ 86,30	x	0,08	Ten	Itálie	Síť restaurací	Restaurace	x	x
Hellas Verona FC	€ 84,85	x	0,30	Sinergy	Itálie	Distributor energií	Energetika	x	\$4,60
U. C. Sampdoria	€ 71,45	x	0,37	Banca Ifis	Itálie	Finanční služby, bankovníctví	Finance	NNS	\$582,80
U.S. Cremonese	€ 64,90	x	0,06	Arinox	Itálie	Zpracování oceli	Metalurgie	NNS	\$8,70

Tabulka 5: Francouzská Ligue 1 2022/2023

Název klubu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
Paris Saint-Germain	€ 882,55	Ano	47,1	Qatar Airways	Katar	Letecká společnost	Letectví	NNS	\$14 000,00
AS Monaco	€ 324,20	Ano	10,6	Etoro	Izrael	Kryptoměny, Investice	Finance	NNS	\$631,00
Stade Rennais F.C.	€ 320,30	x	0,548	Samsic	Francie	Služby ve správě nemovitostí	Bydlení	x	\$3 100,00
Olympique de Marseille	€ 259,20	Ano	6,74	Cazoo	Anglie	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$818,40
OGC Nice	€ 235,60	Ano	0,637	Ineos	Anglie	Globální chemická společnost	Chemický průmysl	NNS	\$18 500,00
Olympique de Lyonnais	€ 231,80	Ano	4,05	Emirates	Spojené arabské emiráty	Letecká společnost	Letectví	NNS	\$28 300,00
Lille LOSC	€ 220,90	Ano	1,32	Cazoo	Anglie	Online půjčovna automobilů	E-komerce	x	\$818,40
RC Lens	€ 184,10	x	0,455	Auchan	Francie	Řetězec supermarketů	Maloobchod	x	\$50 700,00
FC Nantes	€ 123,80	x	0,574	Synergie	Francie	Personální agentura	Služby	x	\$1 800,00
Montpellier Hérault Sport Club	€ 115,40	x	0,364	Partouche	Francie	Kasino	Hazardní hry	x	\$269,70
RC de Strasbourg Alsace	€ 98,55	x	0,183	Es	Francie	Dodavatel energií	Energetika	Vedoucí firma	
Stade de Reims	€ 95,10	x	0,239	Hexaom	Francie	Výstavba, domů, bytů	Stavebnictví	x	\$2,90
Lorient	€ 87,40	x	0,295	Jean Floch	Francie	Distribuce potravin	Potravinářství	x	\$759,40
Toulouse	€ 78,55	x	0,38	LP Promotion	Francie	Výstavba, domů, bytů	Stavebnictví	x	\$18,50
ESTAC Troyes	€ 77,30	x	0,118	Winamax	Francie	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$23,40
Stade Brestois 29	€ 69,00	x	0,798	Quéguiner Matériaux	Francie	Prodej stavebního materiálu	Stavebnictví	x	\$210,80
Angers	€ 52,00	x	0,28	Le Gaulois	Francie	Restaurátérství	Restaurace	x	\$5,30
AJ Auxerre	€ 49,90	x	0,181	Acadomia	Francie	Podpora vzdělávání	Služby	x	\$3 800,00
Clermont	€ 37,20	x	0,121	Crédit Mutuel	Francie	Finanční služby, bankovníctví	Finance	NNS	\$16 500,00
AC Ajaccio	€ 37,15	x	0,389	LMM	Francie	Výroba léků	Farmaceutický průmysl	x	

Tabulka 6: Ruská Premier Liga

Název klubu	Hodnota kádrů (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na VK (v mil.)	Sponzor na dresu	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
<b>Zenit</b>	€ 153,80	x	1,10	Gazprom	Rusko	Těžba, zpracování a distribuce zemního plynu	Petrochemický průmysl	NNS	\$191 400,00
<b>Spartak Moscow</b>	€ 86,55	x	1,20	Lukoil	Rusko	Těžba a zpracování ropy + zemního plynu	Petrochemický průmysl	NNS	\$173 200,00
<b>Dynamo Moscow</b>	€ 80,95	x	0,34	VTB Bank	Rusko	Finanční služby	Finance	NNS	\$14 300,00
<b>FK Krasnodar</b>	€ 70,70	x	0,24	Winline	Rusko	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$8,30
<b>CSKA</b>	€ 69,65	x	0,90	x	x	x	Bez sponzora	x	x
<b>Lokomotiv Moskva</b>	€ 68,95	x	0,45	x	x	x	Bez sponzora	x	x
<b>FK Rostov</b>	€ 46,40	x	0,21	BetBoom	Rusko	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$9,40
<b>PFC Krylia Sovetov Samara</b>	€ 33,50	x	0,08	Fonbet	Rusko	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$15,90
<b>PFC Sochi</b>	€ 28,55	x	0,02	x	x	x	Bez sponzora	x	x
<b>Akhmat Grozny</b>	€ 26,33	x	0,05	Parimatch	Kypr	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$29,60
<b>Ural Yekaterinburg</b>	€ 19,60	x	0,08	BetBoom	Rusko	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$9,40
<b>FC Pari Nizhniy Novgorod</b>	€ 18,70	x	0,06	Parimatch	Kypr	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$29,60
<b>FK Orenburg</b>	€ 17,70	x	0,06	Orenburg	Rusko	Město	Cestovní ruch	x	x
<b>FK Khimki</b>	€ 15,65	x	0,02	Parimatch	Kypr	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$29,60
<b>Torpedo Moskva</b>	€ 14,90	x	0,03	Parimatch	Kypr	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$29,60
<b>Fakel Voronezh</b>	€ 10,70	x	0,09	Olimpbet	Kazachstán	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	x

Tabulka 7: Česká Fortuna liga 2022/2023

Název klubu	Sponzor na dresu	Hodnota kádru (v mil.)	Účast v pohárové Evropě	Fans na FB (v mil.)	Původ	Činnost	Odvětví	GPN	Zisk (v mil.)
SK Slavia Praha	eToro	€ 53,45	Ano	0,15	Izrael	Finanční služby, investice, kryptoměny	Finance	NNS	\$631,00
AC Sparta Praha	TipSport	€ 40,73	x	0,27	Česká republika	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$147,00
FC Viktoria Plzeň	Doosan Škoda Power	€ 30,45	Ano	0,14	Česká republika	Výroba parních turbín, tepelných výměníků	Strojírenství	NNS	\$507,10
FC Baník Ostrava	TSC group	€ 11,45	x	0,10	Česká republika	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor	Bydlení	x	x
1.FC Slovácko	Solar Global a.s., Z Group	€ 9,78	Ano	0,03	Česká republika	Dodavatel energií	Energetika	x	x
SK Sigma Olomouc	TipSport	€ 9,65	x	0,03	Česká republika	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$147,00
FC Zbrojovka Brno	TipSport	€ 8,68	x	0,02	Česká republika	Sázková kancelář	Hazardní hry	x	\$147,00
FK Jablonec	MOL Česká republika	€ 8,60	x	0,02	Česká republika	Sít' čerpacích stanic	Petrochemický průmysl	NNS	\$1 300,00
FC Slovan Liberec	Preciosa	€ 8,25	x	0,02	Česká republika	Výrobce skla, unikátních šperků a svítidel	Sklářství	x	x
Bohemians Praha 1905	Fotbalshop.cz	€ 7,18	x	0,02	Česká republika	Maloobchod se sportovními potřebami	Maloobchod	x	x
FK Pardubice	Česká podnikatelská pojišťovna	€ 7,08	x	0,01	Česká republika	Pojišťovna	Pojišťovnictví	x	x
FK Mladá Boleslav	ŠKODA AUTO a.s.	€ 6,73	x	0,01	Česká republika	Výroba aut	Automobilový průmysl	NNS	\$18 000,00
FC Hradec Králové	Hradec Králové	€ 6,58	x	0,02	Česká republika	Město, cestovní ruch	Cestovní ruch	x	x
FK Teplice	AGC	€ 6,38	x	0,02	Česká republika	Dodavatel skla pro stavebnictví, průmysl a automobilový průmysl	Sklářství	Dodavatel 2.řádu	\$17,60
SK Dynamo České Budějovice	Budějovický Budvar	€ 5,95	x	0,01	Česká republika	Výroba piva	Nápoje	NNS	\$69,60
FC Trinity Zlín	Climax	€ 5,45	x	0,01	Česká republika	Výroba stínění	PVC výroba	x	x



Tabulka 8: Přehled zkoumaných členských zemí a lig UEFA, převažující odvětví generálních sponzorů

Federace UEFA	Nejvyšší ligy – odvětví	2. ligy – odvětví
Albánie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Andora	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Anglie	Hazardní hry	Hazardní hry
Arménie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Ázerbájdžán	Bez sponzora	Nezkoumáno
Belgie	Hazardní hry	Nápoje
Bělorusko	Bez sponzora	Nezkoumáno
Bosna a Hercegovina	Hazardní hry	Nezkoumáno
Bulharsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Černá Hora	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Česká republika	Hazardní hry	Hazardní hry
Dánsko	Nápoje	Nezkoumáno
Estonsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Faerské ostrovy	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Finsko	Finance	Nezkoumáno
Francie	Stavebnictví	Potravinářství
Gibraltar	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Gruzie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Chorvatsko	Bez sponzora	Nezkoumáno
Irsko	Finance	Nezkoumáno
Island	Pojišťovnictví	Nezkoumáno
Itálie	Finance	Stavebnictví
Izrael	Bez sponzora	Nezkoumáno
Kazachstán	Hazardní hry	Nezkoumáno
Kosovo	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lichtenštejnsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Litva	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lotyšsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Lucembursko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Maďarsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Makedonie	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Malta	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Moldavsko	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Německo	E-komerce	Stavebnictví
Nizozemsko	Hazardní hry	Stavebnictví
Norsko	Finance	Nezkoumáno
Polsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Portugalsko	Hazardní hry	Hazardní hry
Rakousko	Nápoje	Nezkoumáno
Rumunsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Řecko	Hazardní hry	Nezkoumáno
San Marino	Nezkoumáno	Nezkoumáno
Severní Irsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Skotsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Slovensko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Slovinsko	Pojišťovnictví	Nezkoumáno
Srbsko	Hazardní hry	Nezkoumáno
Španělsko	Finance	Cestovní ruch
Švédsko	Finance	Nezkoumáno
Švýcarsko	Finance	Nezkoumáno
Turecko	Finance	Bez sponzora
Ukrajina	Hazardní hry	Nezkoumáno
Wales	Vzdělávání	Nezkoumáno
<b>Není členem UEFA</b>	<b>Nejvyšší ligy</b>	<b>2. ligy</b>
Rusko	Hazardní hry	Nezkoumáno

Zbylé tabulky dostupné na: <https://megaup.net/1TD2y/sponzoři.zip>

## **Abstrakt**

Zelenka, J. (2023). *Generální sponzoři evropských fotbalových klubů: původ, odvětví, postavení v globálních produkčních sítích* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** fotbalové kluby, Evropa, fotbal, globalizace, hazardní hry, globální produkční sítě, ligy, nadnárodní společnosti, průmysl, sponzoring, UEFA

Bakalářská práce se zabývá firmami, jež působí v roli hlavních sponzorů fotbalových klubů v Evropě ze sezóny 2022/2023. Zaměření je zde hlavně na kluby nejvyšších a druhých lig zemí UEFA. Nejzastoupenější odvětví sponzorů jsou zobrazována pomocí mapových výstupů. Práce podrobněji zkoumá a popisuje vybrané ligy, týmy, sponzory i průmyslová odvětví. Firmy, které působí jako generální sponzoři, jsou dále zmiňovány o možném zapojení do řízení výroby v globálních produkčních sítích ve světě.

## **Abstract**

Zelenka, J. (2023). *General sponsors of European football clubs: origin, sector, position in global production networks* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** football clubs, Europe, football, globalisation, gambling, global production networks, leagues, transnational companies, industry, sponsorship, UEFA

The bachelor thesis focuses on the companies that act as main sponsors of football clubs in Europe in the 2022/2023 season. The focus here is mainly on clubs in the top and second tier leagues of UEFA countries. The most represented sponsor sectors are shown with the help of map outputs. The thesis examines and describes selected leagues, teams, sponsors and industries in a more detailed way. Companies that operate as general sponsors are also mentioned about their possible involvement in the management of production in global production networks in the world.