

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2020/421000078460

MANAŽMENT TRŽIEB A CIEN

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2020/421000078460

Manažment tržieb a cien

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikového manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som vypracoval samostatne pod vedením vedúceho bakalárskej práce s použitím odbornej literatúry a ďalších informačných zdrojov, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Dátum:20.5.2020

.....

Róbert Martinko

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Kataríne Remeňovej, PhD., MBA za cenné rady, pripomienky a komentáre a predovšetkým za ústretový prístup pri konzultácii jednotlivých častí tejto záverečnej práce.

Abstrakt

MARTINKO, Róbert: Manažment tržieb a cien. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Katarína Remeňová, PhD. MBA, Bratislava: FPM EU, 2020 , 64 s.

Cieľom záverečnej práce je oboznámiť sa s mechanizmom cenotvorby ako takej vo všeobecnosti. Následne zanalyzovať aktuálny stav v športovom priemysle a skúsiť definovať jeho možnosti, stratégie a postupy v oceňovaní svojich produktov a zároveň to následne ukazovať na príkladov z vybraného podniku tohto odvetvia. Ako príklad nám poslúži spoločnosť Manchester United Plc. Táto spoločnosť je prevádzkovateľom anglického futbalového klubu Manchester United.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť, v jednotlivých častiach sa člení na kapitoly. Obsahuje 4 grafy, 7 tabuliek a 2 obrázky. Práca sa skladá zo 4 kapitol a tie sa následne členia na ďalšie podkapitoly. Prvá kapitola je zameraná na oboznámenie sa s problematikou manažmentu tržieb a cien. V tejto časti je rozpísaná história a aktuálne novinky a trendy v danom odbore podľa uhlu pohľadu rôznych autorov. V druhej kapitole sa venujeme cieľom práce a metódam , ktoré sme použili pri analýze manažmentu tržieb a cien v nami vybranom podniku. Tretia kapitola je venovaná analýze viacerých príjmových tokov a cenotvorby spoločnosti Manchester United Plc. a ich porovnaním s konkurentmi na domácom ale aj zahraničnom trhu. Poslednou kapitolou je diskusia, kde sme zhrnuli našu prácu a sformulovali odporúčania. Výsledkom práce je splnený cieľ práce a odporúčania ku ktorým sme dospeli na základe analýz v tejto práci.

Kľúčové slová: Manažment tržieb a cien, Cenotvorba, Športový priemysel, Analýza tržieb

Abstract

Martinko, Róbert: Revenue management and Pricing. [Bachelor thesis]. The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. Thesis supervisor: Ing. Katarína Remeňová, PhD. MBA, Bratislava: FPM EU, 2020, 64 p.

The aim of this bachelor thesis is to get acquainted with the mechanism of pricing. Then we will analyze the current conditions of the sports industry and try to define its possibilities, strategies and procedures in the valuation of its products and at the same time show it with examples from a selected company in this industry. As an example we will use Manchester United Plc. This company is operating English football club Manchester United. The thesis is divided into theoretical and practical part and these parts are divided into chapters. This thesis contains 4 graphs, 7 tables and 2 pictures. This bachelor thesis is also divided by 4 chapters and these are then divided into further subchapters. The first chapter is focused on getting acquainted with the issue of revenue and price management. This part describes the history and current news and trends of revenue management and pricing according to the point of view of various authors. In the second chapter, we will focus on the objectives of the work and the methods we used in the analysis of sales and price management in our chosen company. The third chapter is devoted to the analysis of several revenue flows and pricing of Manchester United Plc. and comparing this financial results with their competitors in the domestic and also foreign market. The last chapter is a discussion where we summarized our analyses and formulated recommendations for this company to maximize their revenue.

Keywords: Revenue management and pricing, Pricing, Sports industry, Revenue analysis

Obsah

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek.....	9
Zoznam použitých skratiek.....	10
Úvod.....	11
1. Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí	13
1.1 Manažment tržieb a cien	13
1.1.1 Definície podľa rôznych autorov a ich porovnanie.....	13
1.1.2 História manažmentu tržieb	15
1.1.3 Novinky v Manažmente tržieb	18
1.2 Podmienky uplatniteľnosti manažmentu tržieb	20
1.2.1 Fixná Kapacita a inventár	20
1.2.2 Manažment dopytu a jeho predpovedanie	22
1.2.3 Segmentácia zákazníkov	23
1.3 Cena a cenotvorba.....	24
1.3.1. Cenová politika a stratégie	24
1.3.2 „Bundling“	26
2. Metodika práce, cieľ práce a metódy skúmania	28
3. Výsledky práce a diskusia	29
3.1 Predaj lístkov na zápasy a spolupráca na nešportových udalostiach	29
3.1.1 Športové udalosti	29
3.1.2 Nešportové udalosti.....	38
3.1.3 Exkurzie	39
3.2 Prize-money.....	40
3.2.1 Premier League	40
3.2.2 UEFA Champions League	42
3.3 Komerčná činnosť klubu	43
3.3.1 Predaj suvenírov a iných produktov s označením brandu klubu	43
3.3.2 Licencie okrem vysielacích práv	44
3.3.3 Sponzoring a partnerstvá	45
3.3.4 Ochota majiteľov klubu investovať	48
3.3.5 Obchodovanie s hráčmi	50

3.3.6 Emitovanie akcií	53
3.4 Finančné výsledky za predošlé obdobia.....	55
3.5 Diskusia.....	57
Záver.....	61
Zoznam použitej literatúry	62

Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek

Graf 1 Vývoj akcií spoločnosti Manchester United Plc.	54
Graf 2 Tržby Manchestru United za posledných 5 rokov.....	55
Graf 3 Podiel jednotlivých kategórií na celkových tržbách.....	56
Graf 4 Vývoj tržieb jednotlivých kategórií v priebehu 5 rokov.....	57
Obrázok 1 Neviditeľná ruka trhu	15
Obrázok 2 Ceny permanentiek jednotlivých sektorov	30
Tabuľka 1 Priemerná návštevnosť (sezóna 2018/2019)	32
Tabuľka 2 BPL Price-money 17/18	41
Tabuľka 3 BPL Price money 18/19	42
Tabuľka 4 Sponzori na dresoch v BPL 19/20	47
Tabuľka 5 Odhadovaná hodnota majetkov majiteľov klubov BPL.....	48
Tabuľka 6 Top 10 mladých hráčov na základe rastu ich trhovej hodnoty.....	50
Tabuľka 7 Najhodnotnejší hráči Manchestru United.....	51

Zoznam použitých skratiek

BPL British Premier League

GBP Britská libra

UEFA Únia európskych futbalových zväzov

FIFA Medzinárodná futbalová asociácia alebo videohra

EA Electronic Arts (americké štúdio vyrábajúce videohry)

PES Pro Evolution Soccer (videohra)

USA Spojené štáty americké

UAE Spojené arabské emiráty

VB Spojené kráľovstvo

Plc. Public limited company (zahraničná obdoba tuzemskej akciovej spoločnosti)

Úvod

Táto bakalárska práca je zameraná na problematiku manažment tržieb a cien a ich praktík využívaných v praxi dnes a v minulosti, ktoré v praktickej časti aplikujeme na podnik z praxe. Cieľom práce je konceptuálne vykresliť manažment tržieb, jeho podstatu, praktiky, ktoré využíva a kritéria, ktorých splniteľnosť je podmienkou pre ich aplikáciu v reálnom odvetví. V práci sa ďalej budeme zaoberať využitím ceny ako nástroja pre optimalizáciu tržieb a opíšeme aj proces využitia tohto optimalizačného nástroja v konkrétnom podniku.

V prvej časti sa budeme venovať štúdiu odbornej literatúry na ktorej základoch vyhotovíme teoretickú časť nami skúmanej problematiky. V úvode si porovnáme pohľad rôznych autorov na samotnú definíciu manažmentu tržieb a jeho vývoja k dnešnej automatizovanej podobe. V ďalšej kapitole rozoberieme kritéria aplikácie tejto vednej disciplíny do praxe v rôznych odvetviach v rôznej výške na základe charakteru a vlastností daného odvetvia. V rámci vykresľovania týchto kritérií sa pokúsime priblížiť možnosti aplikácie týchto nástrojov na športový priemysel, v ktorom podniká nami skúmaný podnik z praktickej časte. V poslednej časti sa budeme zaoberať cenou ako nástrojom optimalizácie respektíve maximalizácie tržieb v praxi.

Praktickú časť práce rozčleníme na 5 základné časti. Tematikou prvých 3 z nich budú jednotlivé skupiny príjmov spoločnosti Manchester United Plc., ktorá je prevádzkovateľom anglického futbalového klubu Manchester United, ktorý je určite známi aj nesledujúcim šport. V prvej kapitole si teda rozoberieme kvantitatívne najmenšiu položku z tržieb a to predaj vstupeniek na ich podujatie, kde je mechanizmus cenotvorby veľmi podobný s tým hotelovým alebo leteckým. V druhej kapitole si rozoberieme manažment tržieb s názvom „price-money“, ktoré predstavujú sumu peňazí za televízne práva, ktoré sú na základe špecialneho kľúča rozdelená medzi kluby, ktorých zápasy sú vysielané po celom svete. V tretej časti si rozoberieme tržby klubu z komerčnej činnosti do ktorej patria predaj produktov s brandom klubu, sponzoring a partnerstvá, obchodovanie s hráčmi, predaj iných licencií ako tých televíznych, investície majiteľov, ktoré sa bohužiaľ snažia tváriť ako tržby (v podkapitole si rozoberieme právnu agendu FIFA, ktorá sa snaží bojovať proti takýmto praktikám) a na záver spomenieme aktivitu klubov na finančných trhoch, čo je aktivita, ktorá môže taktiež zásadne ovplyvniť cenotvorbu produktov všetkých vyššie spomenutých kategórií. V predposlednej kapitole si na základe našich analýz a najmä analýzy od spoločnosti Deloitte rozoberieme finančné výsledky klubu ako celok. Následne ich analyzujeme po kategóriách na základe

predošlých 3 kapitol a budeme sa snažiť nájsť koreláciu medzi výsledkami klubu v športe a vo finančných výsledkoch. Následne tieto analýzy porovnáme formou benchmarkingu s konkurenciou.

V poslednej časti tejto kapitoly budeme analyzovať zmeny a ich trendy vyššie spomínaných 3 kategórií tržieb a znova hľadať paralelu medzi nimi a športovými výsledkami klubu. Posledná kapitola praktickej časti je venovaná diskusií v ktorej sa pokúsime sformulovať odporúčania pre tento podnik.

1. Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Manažment tržieb je pomerne zložitou ekonomickou vednou disciplínou, ktorej postupy a možnosti aplikácie sa líšia na základe odvetvia v ktorom v danom prípade aplikované. V praxi vidíme, že každé z týchto odvetví má veľmi individuálny prístup k tejto problematike na základe veľkej odlišnosti medzi jednotlivými odvetviami. Tento jav je spôsobený rozdielnosťou trhov na ktorých podnik predáva svoje produkty a zároveň aj rozdielnosťou vlastností a charakteristík ponúkaného produktu. Manažment tržieb a oceňovania produktu zažíva v posledných rokoch silný vplyv informatizácie spoločnosti. Problémom pre manažment podniku je v dnes skôr jeho správna implementácia, controlling a tvorba modelov predpovedí budúcnosti a následného rozhodovanie sa medzi nimi.

1.1 Manažment tržieb a cien

Už odjakživa mali obchodníci pred sebou jednu jednoduchú otázku. Táto otázka respektíve odpoveď na ňu ich následne rozdelila na tých, ktorý boli úspešní a tých druhých ktorý na trhu neuspeli. Táto otázka je ako nastaviť ceny tak, aby boli moje tržby čo najvyššie a teda zaoberať sa tematikou manažmentu tržieb a cenotvorby.

1.1.1 Definície podľa rôznych autorov a ich porovnanie

Manažment tržieb je v literatúre definovaný mnohými autormi, ktorý majú na manažment tržieb rôzne pohľady a názory. Z tohto dôvodu si hneď na úvod uvedieme niektoré z nich. Tieto definície som zámerne vybral tak, aby boli z čo najviac uhlov pohľadu. Fiala (2015) napísal, že cieľom manažmentu tržieb je maximalizácia tržieb, z čoho podľa neho jasne vyplýva, že ide o jeden z kľúčových prvkov finančného riadenia podnikov doma ale vo svete. Táto definícia je ale podľa môjho názoru príliš všeobecná a pozerá sa na tieto mechanizmy z pohľadu všeobecného finančné riadenia firmy ako takej, nie ako na mechanizmu, kde je cena nástrojom slúžiacim na optimalizáciu tržieb.

Hayes a Miller (2011) definovali manažment tržieb ako súbor činností zabezpečujúcich to, aby cenová politika spoločnosti korešpondovala s ochotou cieľových zákazníkov platiť. Táto definícia je výstižnejšia ale stále nedefinuje tri najdôležitejšie nástroje, ktoré je nutné ovládať pre správne riadenie tržieb a cien v športovom klube, ktorý je predmetom praktickej časti tejto práce. Je poňatá skôr zo všeobecného mikroekonomického hľadiska, ktoré skúma správanie spotrebiteľa na trhu s viacerými produktami pri dôchodkovej priamke.

Ďalšou definíciou je Ruthefordová (2002), ktorý chápe manažment tržieb ako systematický prístup k rozhodovaniu o cenách zohľadňujúci vlastnosti ponúkanej služby a vývoj dopytu, pričom cieľom manažmentu tržieb je maximalizácia príjmov prostredníctvom

stanovenia cien reflektujúcich očakávaný dopyt. Táto definícia už hovorí aj o predpovedaní dopytu, čo je podľa môjho názoru jedinou z prvkov manažmentu tržieb, ktorá by sa vďaka informatizácii a informatike dala stále zásadne vylepšovať na základe dlhodobých štatistických dát a matematických modelov o čom hovoril vo svojej práci aj Yeoman (2011), ktorý taktiež poukazoval aj na jeho veľkú diverzitu.

Liebermanová (1991) definícia hovorí o tom, že manažmentu tržieb a cien je systematický prístup pre aplikáciu stratégií stanovovania cien a kontroly inventáru pri predaji produktov obmedzeného charakteru („perishable assets“) s cieľom maximalizovať čistý príjem. Táto definícia, už zahŕňa aj ideu o „netrvanlivom“ inventári, ktorý je podľa môjho názoru spolu s predpovedaním dopytu alfou a omegou pre správnu funkčnosť algoritmov, ktoré cenou maximalizujú tržby v športovom klube.

McGill a Van Ryzin (1999) tvrdia, že jednou z hlavných súčasti manažmentu tržieb je práve predpovedanie dopytu, kontrola inventáru a stratégie cenotvorby. V úvode som spomínal, že manažment tržieb je vedná disciplína, ktorá nie je ako matematika, čiže nemá na rovnakú otázku vždy rovnakú odpoveď, keďže odpovede sa líšia na základe odvetvia v ktorom je aplikovaná táto definícia čo už zahŕňa aj tie ostatné z hlavných faktorov pri cenotvorbe v športovom priemysle. McGill a Van Ryzin touto definíciou doplnili trojicu najdôležitejších prvkov pri optimalizácii tržieb v nami skúmanom odvetví.

Talluri a Van Ryzin (2005) to zhrnuli ako to, že každý subjekt na trhu musí odpovedať na základné otázky pri predaji svojich produktov. Pre čo najlepšiu predstavu o čo vlastne ide použili príklad, ktorý je každému známi z amerických filmov, v ktorých deti predávajú citronádu pred svojimi domovmi. Aj toto dieťa musí ako predajca odpovedať na základné otázky ktoré v jeho prípade znejú:

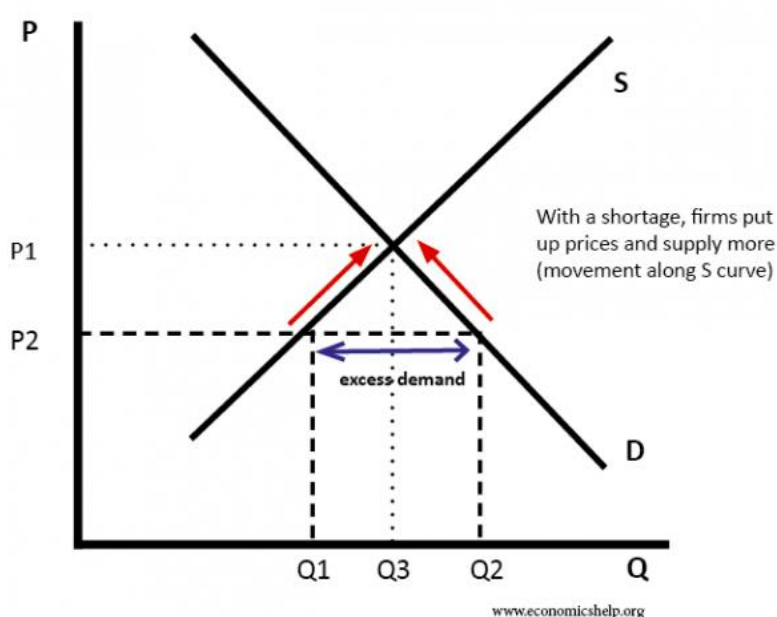
- 1.Ktoré dni predávať?
- 2.Ako nastaviť cenu za jednu jednotku svojho produktu (v jeho prípade 2 dcl limonády)
3. V akom čase znížiť cenu (ak vôbec)

Tento príklad je podľa môjho názoru úplne geniálny, keďže veľmi presne vystihuje aké problémy sa manažment tržieb zameriava a snaží sa ich riešiť. Myslím si to z dôvodu, že táto metafora nádherne vystihuje pointu a to, že táto vedná disciplína rieši ako nastavovať cenu produktov, ktoré sú takmer identické s produktom konkurencie a úlohou manažmentu je cenotvorbou dosiahnuť aby si zákazník vybral práve ich produkt a zároveň zarobiť čo najviac.

1.1.2 História manažmentu tržieb

Myšlienka ako riešiť svoje tržby a ceny patrí medzi najstaršie otázky v histórii obchodu a prerozdeľovania práce. Touto otázkou sa musel zaoberať každý predajca v blízkej ale aj dávnej minulosti. Musel riešiť otázky ako napríklad: „Akú stanoviť cenu?“, „Akú inú ponuku prijať a akú odmietnuť?“, „Kedy cenu znížiť?“, „Kedy skončiť predaj a presunúť sa na iný trh?“. Z hľadiska praxe je manažment tržieb rovnako starý ako samotný trh ako taký.

Ak si generalizujeme históriu tejto problematiky, tak vieme povedať, že základom je takzvaná neviditeľná ruka trhu, ktorú popísal britský ekonóm Adam Smith. Neviditeľná ruka trhu spočíva v cenotvorbe ktorú formuje pomer dopytu a ponuky na danom trhu v daný čas. Táto teória popisala systém pravidiel ktorými sa riadi cenotvorba v trhovej ekonomike.



Obrázok 1 Neviditeľná ruka trhu

Zdroj:<https://www.economicshelp.org/wp-content/uploads/2012/11/excess-demand-move-to-eq-id.png>

V podmienkach dokonalej konkurencie (ktorá je v modernej praxi skôr len teoretickou myšlienkou, a nie reálne dosiahnuteľným stavom z dôvodu neustále sa meniacich podmienok na trhu) označujeme priesečník priamky D (Demand=Dopyt) a priamky S (Supply=Ponuka) ako economic equilibrium (trhová rovnováha). Tento hypotetický stav predstavuje takú situáciu na trhu kedy sa kvantita konkrétneho tovaru alebo služby, ktoré chcú účastníci trhu kúpiť (dopyt) rovná konkrétnemu množstvu daného tovaru alebo služby, ktoré chcú podniky na trhu predávať v daný čas za konkrétnu cenu. Táto myšlienka je ale len teorémou, keďže v aktuálnych

podmienkach trhu nie sú všetky produkty vybraného sektoru homogénne, počet podnikov vyrábajúci skúmaný statok nebýva nízky a taktiež jej bránia prvky politík medzinárodného obchodu akými sú napríklad clá, sankcie, kvóty a iné prvky obchodných vojen a iných situácií na skúmanom trhu.

Moderný manažment tržieb pochádza z leteckého priemyslu, v ktorom tak obrovskú revolúciu, že letecké spoločnosti, ktoré tieto nové mechanizmi ignorovali alebo ich zavádzali príliš neskoro takmer zanikli (AyvazCavdaroglu et al., 2017).

Celú tvorbu tohto systému odštartoval zákon Airline deregulation Act of 1978. Týmto zákonom stratila CAB (U.S. Civil Aviation Board) kontrolu nad cenami za ktoré poskytovali letecké spoločnosti svoje služby. Počas tohto obdobia bolo lietanie luxus a tarify boli veľmi vysoké (Talluri a Van Ryzin 2005) . Táto udalosť vyvolala štart veľkých inovácií cenotvorby v tomto sektore. Tento zákon umožnil leteckým spoločnostiam meniť ceny bez povolenia CAB. Táto udalosť má za následok zvýšenie automatizácie a informatizácie tohto sektoru. Pre čo najvyššiu presnosť boli vytvorené systémy, vďaka ktorým bolo možné rezervovať si let pomocou výpočtovej techniky, čo uľahčilo strane dopytu (pasažierom) prístup k týmto službám. Na druhej strane to poskytlo dáta strane ponuky (aerolíniám), vďaka ktorým mohli vylepšovať systém cenotvorby na základe matematicko-štatistických metód. Taktiež to umožnilo masívnu a pomerne jednoduchú expanziu na nové trhy, pretože zákazník zrazu nepotreboval osobný kontakt so zamestnancom aerolínie prípadne zamestnancom spoločnosti ktorá poskytovala aerolíniám outsourcingové služby takéhoto typu. Po krátkom čase mal tento zákon za dôsledok vznik mnohých low-cost alternatív prípadne vytvorenie charterových letov (ide najmä o prenájom celého lietadla, ktoré cestovné agentúry zahŕňajú do ceny celého balíka v ktorej je zarátaná aj cena hotela, a iné nimi poskytované služby). Tento jav znamenal rapidný pokles ziskov veľkých leteckých spoločností a paniku v ich manažmente, ktorý musel čo najrýchlejšie prispôbiť svoje stratégie a výpočtové mechanizmy.

Ako ďalej uvádzajú Tulluri a Van Ryzin (2005) tak najväčší úspech v riešení tejto krízovej situácie zaznamenal Američan Robert Crandall. Tento muž je taktiež známy posadnutosťou znižovania celkových nákladov. Tráduje sa o ňom že povedal, že ak odoberieme 1 olivu z každého šalátu podávaného vo vzduchu, tak ušetríme 40 000 \$ pre leteckú spoločnosť. Preslávil sa ale najmä tým, že si ako prvý riaditeľ leteckej spoločnosti uvedomil po roku 1978 takmer-fixnosť celkových nákladov pre každý let. Toto zistenie odvodil z výpočtov kde mu vyšlo, že jeho marginálne náklady sú veľmi blízke nule (palivové náklady, mzdové náklady a kapitálové náklady). Sedadlá, ktoré označil v úvodzovkách za nadbytočne boli práve

tie sedadlá, pri ktorých zakúpení sa definitívne pokryli celkové náklady a čiastkový „výsledok hospodárenia“ konkrétneho letu začínal byť ziskový. Základné 2 problémy boli: a) identifikácia “nadbytočných sedadiel“, táto schéma ale nesmie dovoliť aby lacné sedadlá nahradili drahšie sedadlá, ktoré platia zákazníci s “nenadbytočnými sedadlami“

b) poistenie si, že americký zákazník neprejde k novým lacnejším alternatívam leteckej dopravy.

Robert tento problém vyriešil kombináciou 2 dôležitých opatrení. Prvým opatrením bolo zavedenie zliav, ktoré mali jednu veľmi dôležitú podmienku a to časový limit (v jeho prípade bol nastavený na 30 dní) do odletu a zároveň tieto lístky boli navrátiliteľné. Táto zložka mu mala pokryť “nenadbytočné sedadlá“. Týmto si poistil, že jeho lety nebudú stratové, a taktiež docielil skrátenie doby platby od svojich odoberateľov. Zároveň zaviedol systém podľa ktorého mal každý let obmedzený počet týchto zlacnených miest čím docielil, že môže pokračovať v konkurenčnom boji s drahými leteckými spoločnosťami a zároveň nestratí jadro svojich tržieb. Toto opatrenie taktiež vyvolá u zákazníkov psychologický efekt, ktorý ich tlačí ku kúpe zlacneného miesta už v predstihu, aby nemuseli platiť viac finančných prostriedkov. V kombinácii s nerefundovateľnosťou to tvorilo v roku 1978 (rok spustenia tohto systému) najlepší mechanizmus cenotvorby.

S odstupom času tento model narazil na problémy. Problém bol v kvantitatívnom nastavení limitov pre zlacnené miesta. Podstata problému, ktorý Robert zanedbal bola rozličnosť dopytu pre lety do rovnakej destinácie v iný čas. Niektoré lety mali prebytok zlacnených sedadiel, a iné mali tieto zlacnené miesta vypredané a zároveň bol markantný záujem o bežne ocenené letenky. Pri uvedomení si tejto odlišnosti začal pracovať na vytvorení systému známemu ako Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer system (DINAMO).

DINAMO bol prvý veľký komplexný systém pre manažment tržieb v leteckom priemysle. Jeho implementácia do praxe začala 1.1.1985. DINAMO umožnil oveľa väčšiu agresivitu v nastavovaní cien pre spoločnosť tohto Američana. Ak konkurenčná spoločnosť ponúkla špeciálne zľavy na substitučný tovar/službu z pohľadu jeho spoločnosti, tak tento systém okamžite zavedie veľmi podobnú zľavu aj v jeho cenníku. DINAMO bol na tú dobu veľmi citlivý na zmeny, čiže pri zmene/zániku týchto zliav u konkurencie, zrušil aj zľavu v cenníku Robertovej spoločnosti. Taktiež na základe dát vygenerovaných z blízkej minulosti vedel nastavovať aj kapacitné obmedzenia týkajúce sa kvantity zlacnených miest na palube. DINAMO malo za následok bankrot mnohých low-costových aerolínií (ako príklad môžeme

uviesť masívne zníženie zisku low-costovej leteckej spoločnosti PeopleExpress o 160 miliónov \$ rok po implementácii systému DINAMO. Túto spoločnosť to neskôr úplne zničilo). Všetky aerolínie, ktoré chceli prežiť na trhu si uvedomili, veľkosť dopadu tohto systému na trh a preto museli vytvoriť a implementovať takýto systém aj vo svojej spoločnosti. Tento systém je veľmi podobný miestami až identický so systémami, ktoré používajú letecké spoločnosti aktuálne.

Športový priemysel na ktorý sa zameriava táto práca síce ponúka veľké množstvo produktov a je veľmi diskutabilné ako by sa dali maximalizovať zisky z predaja hráčov hráčov, keďže ich ceny sa odvíjajú primárne od výkonov ktoré finančný riaditeľ nevie priamo ovplyvniť (ak si odmyslíme dokúpenie hráčov s ktorými má skúmaný hráč dobrú „chemistry“ čo by malo zlepšiť aj jeho samotnú výkonnosť čo následne spôsobí zvýšenie jeho trhovej hodnoty čo znamená potenciálny zisk pre náš klub). Stále tu ale máme predaj lístkov na zápas, zmeny v cenách dresov počas sezóny a podobne.

1.1.3 Novinky v Manažmente tržieb

Ako som už vyššie spomínal, tak manažment tržieb a cenotvorba sú staré ako samotný trh. Manažéri musia stále riešiť otázku dopytu a maximalizácie zisku prostredníctvom optimalizácie ceny podľa aktuálnej situácie na trhu v aktuálnom čase. Za hlavnú zmenu by sme mohli označiť, že manažéri viac riešia systémy ktorých výstupom sú odpovede na otázky manažmentu dopytu. Hovoríme najmä o automatizácii týchto systémom a absolútnej autonómii týchto systémov prostredníctvom výpočtovej techniky. Ide teda najmä o výpočty, kde informačné systémy komunikujú samé medzi sebou a ľudský faktor má za úlohu len kontrolovanie výstupov prípadne menšie opravy v kódach týchto systémov.

Moderný manažment tržieb bol vytvorený kombináciou toho pôvodného Smithovho a následnou implementáciou 2 nových prvkov, ktorými sú veda a technológia a ich kontinuálny pokrok. Veda od tej doby pokročila najmä čo sa týka rôznych nových teórií v ekonómii (nejde o nové myšlienky v pravom zmysle slova, skôr len o aktualizovanie tých starých na podmienky dnešného trhu a vzťahov na ňom fungujúcich), v štatistike a taktiež vo všeobecnej rozhodovacej disciplíne. Druhou hnacou silou vpred je extrémny pokrok v technologickom sektore a vznik automatizovaných informačných systémov.

Táto zložka umožnila posunúť manažment tržieb na vyšší level vďaka tomu, že správne nakódovaný systém dokáže dáta sám prijať, spracovať, analyzovať, následne uložiť a potom v budúcej dobe späťne otvoriť. Ako príklad uvedieme klasický nákup v potravinách. Pred modernizáciou manažmentom tržieb a cenotvorby bol využívaný neautomatizovaný prípadne semi-automatizovaný informačný systém (Neautomatizovaný je taký kde nie je použitý žiaden

prvok výpočtovej techniky iba klasické tradičné pomôcky ako pero papier. Semi-automatizovaný systém je taký v ktorom užívateľ využíva prvky výpočtovej techniky napr. kalkulačka, ale zároveň aj pero a papier). Čiže nákup u ľubovoľného predajcu prebiehal tak, že predajca si ručne zaznačil čo predal a za akú cenu (tým pádom rovnakým spôsobom boli riešené aj skladové karty), prijal hotovosť ktorú zaznačil do účtovníctva pokladnice danej prevádzky.

Tento spôsob bol veľmi prácni a jeho kontrola bola veľmi náročná prípadne až nemožná. O technických analýzach na základe predošlých nákupov sa logicky nemôžeme baviť. Moderný spôsob prebieha tak, že zákazník si vyberie v spomínaných potravinách svoj sortiment. Následne čiarové kódy jeho sortimentu sú naskenované pracovníkom potravín čítačkou. Tieto kódy slúžia ako vstupy pre registračnú pokladnicu, ktorá pomocou kvalitných software-ou hneď nahadzuje tieto tržby do účtovníctva potravín a taktiež upraví dáta v skladovacích kartách čo uľahčuje zásobovanie a controlling samotného sortimentu. Ak zákazník zaplatil platobnou kartou, tak sú tieto finančné prostriedky automaticky pripísané na účet potravín čo je ďalší veľký krok pre zníženie pracnosti a maximalizáciu úplnosti a správnosti týchto dát, ktoré mohli byť nepresné vďaka ľudskému faktoru a iným vplyvom.

Ďalším prvkom je matematicko-technická analýza, ktorá skúma správanie nakupujúceho na trhu, čím zároveň mení ceny v reálnom čase za účelom maximalizovať zisk. Takéto algoritmy predstavovali pred nárastom informatizácie úplne sci-fi.

Geer et al. (2018) testovali rôzne druhy algoritmov (primárne oligopolné a duopolné trhy) dynamickej cenotvorby a dospeli k zaujímavým záverom a to: a) najlepšou stratégiou je apelovanie na cenovo citlivých spotrebiteľov, pretože stanovená nízka cena priláka najviac spotrebiteľov a tým aj zaistí najväčšie tržby

b) stratégia nízkej ceny bola menej robustná a apelovala na menšie množstvo segmentov spotrebiteľov a nezameriavala sa príliš na lojálnosť zákazníkov a ich potenciálnu hodnotu, inú ako hodnotu plynúcu z generovaných tržieb

c) najlepšie algoritmy boli vo veľkej miere závislé na cenovo citlivých segmentoch zákazníkov, čo je síce udržateľná stratégia, avšak z manažérskeho hľadiska zabraňuje budúcemu prechodu do iných segmentov, či zmenám, ktoré by veľmi ovplyvňovali cenu

d) výsledky potvrdili, že ignorovanie konkurencie je do veľkej miery škodlivé. Toto pravidlo platí najmä ak ide o trh s vysokou cenovou citlivosťou zákazníka, prípadne ak ide o trh na ktorom operuje veľké množstvo producentov daného produktu

e) naučiteľnosť týchto algoritmov sa líši na základe rozdielov v odvetviach

1.2 Podmienky uplatniteľnosti manažmentu tržieb

Podľa Xuana (2009) sú podmienkami aplikovateľnosti techník manažmentu tržieb v praxi: fixná kapacita, vysoké fixné náklady, relatívne nízke variabilné náklady, nestabilný dopyt po produkte, schopnosť predpovedať dopyt, možnosť segmentácie zákazníkov a možnosť predaja služby vopred.

1.2.1 Fixná Kapacita a inventár

Každý si zrejme vie predstaviť čo môže byť myslené pod pojmom fixná kapacita, ale s inventárom to tak nemusí byť. Preto si myslím, že je nutné ako prvé uviesť príklad z praxe a taktiež definíciu podľa Nettesina a kolektívu pre lepšie objasnenie. Nettesin et. al (2009) uviedli že ide o také produkty, ktoré na rozdiel od trvanlivých produktov podliehajú skaze v relatívne krátkom čase na základe ich prirodzených charakteristík. Tieto charakteristiky môžu byť zákony prírody čiže napríklad mlieko alebo pečivo, ktoré sú oba konzumovateľné len istý čas od uvedenia na trh. Druhým dôvodom ich kazovosti môže byť frekvencia vydávania nových modelov, ktoré sú oproti skúmanému staršiemu modelu v nejakom smere inovované. Čiže napríklad iPhone (X vs 11 Pro), ktorého cena výrazne klesne po uvedení nového modelu na trh (cena z pravidla klesá aj počas obdobia kedy je tento produkt novinkou, ale veľký cenový rozdiel prichádza až tesne pred uvedením novinky na trh, a následne pokračuje skokom po uvedení novinky).

Fixná kapacita predstavuje maximálne množstvo poskytnutých produktov v daný čas na danom mieste čiže napríklad počet sedadiel v lietadle. Ako je už zrejme jasné z príkladu, tak fixná kapacita má tú vlastnosť, že jej navýšenie je často spojené s veľmi vysokými nákladmi, ktoré sú skokového charakteru.

Weatherford a Bodily (1992) vo svojom práci poukázali na skutočnosť previazanosti manažmentu tržieb a cien a týchto konceptov obmedzení v ponuke. Z tejto myšlienky následne vytvorili spojený pojem „Perishable asset revenue management“ čiže riadenie príjmov z nestabilného inventáru. Ako skaze podliehajúci a teda expirujúci inventár opísali produkt alebo službu, ktorú nemožno skladovať a ktorej využitie sa vzťahuje na konkrétny dátum v ktorom je daný „inventár“ dostupný a po ktorom tento inventár dostupný už nebude prípadne stratiť úplne hodnotu.

Táto definícia môže znieť pre laika mierne zložito, ale ako pekný príklad poslúži hotelová izba, ktorá je voľná. Kombinácia obmedzenej kapacity a voľného inventáru núti podnik uvažovať o nečakaných zľavách z dôvodu, že ak nami ponúkané miesto nie je obsadené,

tak otenciálne tržby prepadnú, čo sa nám následne odzrkadlí na všetkých finančných ukazovateľoch podniku. Táto logika platí aj opačne v prípade, že kapacita je takmer plná a dopyt vysoký. Manažment daného podniku v tejto situácii musí zvýšiť jednotkovú cenu za predpokladu, že zákazník chce rovnaký tovar/službu ako jeho dopytový „konkurent“ na trhu.

Ayvaz-Cavdaroglu et al. (2017) vo svojej práci uviedli, že pri rozhodovaní o kúpe zámorskej plavby zákazníci môžu zvažovať viacero alternatív vo výbere a to: a) rôzne dátumy výjazdu, b) rôzne destinácie, c) rôzne typy kajút či izieb, d) alebo alokáciu miest. Tento príklad prenesene platí aj pre náš podnik, ktorý síce neprevádzkuje plavby loďou ale futbalové zápasy. V našom ponímaní by šlo presné ekvivalenty týchto možností a to :a) dátum zápasu, b) výber súper na základe jeho kvality, c) doplnkové služby ako napríklad catering počas zápasu, ktorý bude spomenutý v kapitole 3.1.1, d) výber miesta sedenia na štadióne na základe kvality výhľadu na hraciu plochu.

Ogasawara a Kon (2019) uvažovali, že ak je zákazníkom umožnený výber sedadiel resp. miest na sedenie, treba zväžiť možnosť skupinového výberu. Tento výrok platí ultimátne pre všetky odvetvia služieb. V našom prípade to predstavuje príplatok za sedadlá vedľa seba o ktorom budeme hovoriť pri cenotvobe v kategórii iné v kapitole 3.1.1

Tieto dva prvky spájajú všetky segmenty v odvetví služieb či už ide o „zakladateľa manažmentu tržieb“ leteckú dopravu, hotelierstvo alebo rôzne zážitkové typy podnikateľských činností akými je napríklad nami skúmaný športový priemysel. Rovnako ako platí, že lietadlo má povedzme 200 sedadiel a manažment sa musí snažiť o maximalizáciu tržieb z týchto miest tak toto tvrdenie len vo vyšších číslach platí aj pre futbalový štadión, kde taktiež platí aj pravidlo o vysokých nákladoch pri zvýšení fixnej kapacity o ktorej budeme hovoriť v diskusii konkrétne v odporúčaníach pre náš skúmaný podnik.

Z produktov, ktoré ponúka nami skúmaný podnik vieme do tejto podkapitoly zaradiť všetky z kapitoly 3.1, z istého pohľadu aj tie z kapitoly 3.2 keďže aktuálne to je nastavené tak, že kluby respektíve organizácie pod ktoré spadajú predávajú vysielacie práva len jednej spoločnosti čiže ide o fixnú kapacitu a zároveň ak by sa nedohodli na kontrakte so žiadnou z nich, tak platí aj pravidlo o kazivosti inventáru, keďže zápasy by sa nikde nevysielali, čo by znamenalo obrovské výpadky tržieb. Tento výpadok by najviac ohrozil menšie kluby, ktoré nemajú tak vysokými tržbami z komerčnej činnosti, ako nami skúmaný Manchester United Plc. Som názoru, že pod túto kapitolu spadajú aj komerčné tržby (kapitola 3.3) klubov z dôvodu, že ak klub nepredá dresy v danej sezóne a následne predstaví nové tak cena tých starších rapidne klesne rovnako ako vyššie spomínaný iPhone-ov. Na druhej strane v tomto smere nemá žiadne

fixné kapacitné náklady čiže ich zaradenie alebo nezaradenie je diskutabilné. Určite sem ale patria tržby z kapitoly 3.3.2 a 3.3.3 kde platí, že klub môže mať len jedného sponzora na dresoch a zároveň obmedzenie času na vyjednanie tohto kontraktu.

1.2.2 Manažment dopytu a jeho predpovedanie

Talluri a Van Ryzin (2005) definovali manažment dopytu ako akýsi podsystémom manažmentu tržieb.

Bodea & Ferguson(2014) uvádzajú že predpovedanie dopytu môže byť: a)kvalitatívne- a to prostredníctvom odhadov expertov, ktorý vychádzajú z rôznych analýz trhu. b) kvantitatívne- čiže také, ktoré vychádza z výsledkov minulých období alebo modelovaných výpočtov. Talluri a Van Ryzin (2005) ďalej argumentujú že ide o systém, ktorý sa pýta na 3 základné otázky a to: a)štruktúra, b)cena a c)množstvo.

Pri štruktúre sa bavíme o rozhodnutí akými kanálmi predávať (kamenné predajne, e-shop atď), ako baliť produkty, aké dodatočné služby poskytovať (dlhšia záruka na produkt, ako prikazuje zákon) a akú segmentáciu zákazníkov zvolíť.

Pri cene hovoríme najmä o nastavení zverejnenej ceny (táto cena nemusí byť záväzná ak je daná firma ochotná jednáť s odoberateľom), individuálnosť cien (firma by mala diferencovať medzi občasnými odoberateľmi a pravidelnými, keďže práve tí pravidelný sú ich hlavným zdrojom príjmov), zmeny cien počas roka vzhľadom na sezónnosť, ako meniť ceny vzhľadom na životnosť jednotlivých produktov (o koľko a či vôbec zmeniť cenu pri vydaní novšieho modelu daného produktu... napr. o koľko sa zníži predajná cena iPhoneu X pri vydaní iPhoneu 11 Pro).

Pri množstve hovoríme už o zložitejších otázkach ako napríklad pri akej predajnej cene si produkt radšej nechať a predáť ho v budúcnosti (napr. pri investovaní do komodít poznáme stav, kedy je aktuálna trhovacia cena tak nízka, že predajca si svoje podiely radšej nechá a predá ich v budúcnosti. Toto rozhodnutie si ale musí zakladať na reálnych predpokladoch do budúcnosti), pri akom množstve odmietnuť zákazku (firma môže vyhodnotiť niektoré malé zákazky ako zbytočné keďže ich potencionálny profit je veľmi nízky prípadne záporný vďaka prevádzkovým, administratívnym nákladom a podobne).

Schopnosť firmy vedieť správne odhadnúť veľkosť a dynamiku dopytu v reálnom čase je často rovnako dôležité ako dopyt sám o sebe. V tomto tvrdení vychádzam z faktu, že podnik musí mať vhodne nastavené personálny manažment (ktorý v tomto prípade predstavuje variabilnú zložku) a svoje kapacity, inak povedané veľkosť ponuky s ktorou prichádza na trh.

Podnik ich musí mať nastavené tak aby uspokojil čo najväčšiu čas dopytu, a zároveň zarobil čo najviac.

Na predpovedanie dopytu sa využíva najmä model lineárnej regresie. Predpoveď očakávaného dopytu možno taktiež využiť pre kontrolu správneho nastavenia procesov v spoločnosti a pod.

1.2.3 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia trhu je jedným z najkľúčovejších prvkov manažmentu tržieb a cien. „Identifikácia a segmentácia zákazníkov je účinný nástroj, ktorý pomáha rastu podnikov. Segmentácia zákazníkov pomáha predajcom definovať presvedčivú hodnotu návrhov, nájsť príležitosti, alokovať zdroje, porozumieť hrozbám, budovať vnútorné usporiadanie, a zlepšiť individuálne schopnosti a výkon“ (Kadarová a kol. 2017). Ak však segmentácia má byť efektívna, musí spĺňať určité kritériá, ktoré sú uvedené nižšie. (Bartáková Gubíniová 2012). Týmto kritériami sú podľa Gučíka (2011): a) merateľnosť- čiže interná databáza zákazníkov, v ktorej sú rozdelení na základe demografických a geografických údajov.

b)merateľnosť- Tým myslí objem samotného súboru, ktorý je segmentovaný z dôvodu marketingových nákladov.

c)prístupnosť- Týmto myslí segmentácia ohľadom komunikácie s danými zákazníkmi. Pre lepšie vykreslenie použijem príklad v ktorom si podnik rozdelí zákazníkov na a) najstarších, ktorých oslovuje pomocou novín, b) na ľudí v produktívnom veku, ktorých oslovuje prostredníctvom televízie a rádia; a na c) kategóriu do cca. 35, ktorú oslovuje pomocou sociálnych sietí (som názoru, že sociálne siete budú časom využívané aj na ostatné kategórie)

Na základe prerozdelenia zákazníkov, môže podnik oslovovať zákazníkov s inými produktami a zároveň aj inou cenovou ponukou, čím si zvýši tržby a zároveň pomôže spojiť dopyt s ponukou čo je pozitívne aj pre spotrebiteľa.

V prípade podniku skúmaného v praktickej časti by to znamenalo rozdelenie fanúšikov na viac kategórií pričom výsledok by mal byť, že nezletilý fanúšik by nedostal cenovú ponuku na Executive Club kartu prostredníctvom telefonátu. Túto dedukciu opieram o fakt, že je vysoko nepravdepodobné, že bude mať dostatok financií na zaplatenie tohto prémiového produktu. Pri správne vykonanej segmentácii by dostal ponuku na stredne drahý sektor, na ktorý

by si mohol uplatniť vekovú zľavu a bolo by to prostredníctvom sociálnych sietí (Instagram/Facebook).

Ďalším prínosom segmentácie zákazníkov je zistiť a analyzovať reakcie jednotlivých kategórií na nové produkty alebo ich inovácie čo vie byť z dlhodobého hľadiska pre podnik kľúčové.

1.3 Cena a cenotvorba

Cena je suma, za ktorú sú výrobky alebo služby ponúkané na trhu a teda je vyjadrením hodnoty pre spotrebiteľa a teda peňažnej sumy, ktorú spotrebiteľ vynakladá výmenou za úžitok, ktorý získa vďaka zakúpenému výrobku či službe (Armstrong a Kotler, 2004).

1.3.1. Cenová politika a stratégia

Podľa Gúčika a Patúša (1997) je cenová politika podniku systémom nástrojov, pomocou ktorých podnik dosahuje svoje krátkodobé aj dlhodobé podnikateľské ciele. Cenová politika je súčasť opatrení a zásad pri tvorbe a uplatňovaní cien. Tento proces je ovplyvňovaný rôznymi internými a externými faktormi.

Medzi externé faktory radíme napríklad situáciu v danom odvetví, dopyt a ponuku v danej krajine po daných tovaroch, legislatívu, a iné ktoré podnik nevie ovplyvniť.

Definícia interných nákladov podľa Markovej (2000) je, že ide o tie, ktoré ovplyvňujú stanovenie ceny, sú základné ciele podniku (v tom aj marketingové ciele); náklady podniku, ich úroveň a štruktúra; ceny vstupov do procesu poskytovania služieb; objem a účelnosť spotreby vstupov; objem vyrábanej produkcie a poskytovaných služieb (stupeň využitia kapacity); spôsoby zásobovania a distribúcie.

1.3.1.1 Cenotvorba založená na báze nákladov

Blackmanov výrok (1953) znie: „Pohrebisko biznisu je plné spoločností, ktoré sa pokúsili stanovovať ceny len na základe nákladov“. Tento výrok je možno starý takmer 70 rokov, no stále pravdivý.

Tento model stanovovania cien je v dnešnej praxi najčastejší, no v trhovom hospodárstve nemusí byť správny, keďže množstvo ekonómov je názoru, že cena je vždy presne toľko koľko sú spotrebiteľia ochotní za daný produkt zaplatiť.

Tento systém je síce relatívne jednoduchý ale často nemaximalizuje zisk. Larson (2017) sa zaoberal porovnaním tejto metódy a metódy cenotvorby na báze dopytu. Zhodnotil, že táto metóda má nasledujúce výhody: a) jednoduchosť výpočtov, b) jej stručnosť a jednoznačnosť, ktorej chápu všetci od zamestnancov až po majiteľov a vrcholný manažment, c) je najviac

akceptovaná medzi zákazníkmi, d) pri nepredpovedateľnom dopyte je efektívnejšia ako metóda, ktorá sa zameriava na dopyt. Avšak zhrnul aj jej nevýhody akými boli napríklad už vyššie spomenutá nemaximalizácia zisku ale aj ignorovanie dopytu, sily marketingu alebo faktor zle stanovenej nákladovej základne

1.3.1.2 Cenotvorba založená na báze dopytu

Tento systém cenotvorby je podľa môjho názoru najkvalitnejší no zároveň najťažšie určiteľný so zároveň najvyššou šancou omylu, ktorá môže mať za následok katastrofálne dopady na podnik. Jej najväčšou výhodou je to, že najviac odzrkadľuje realitu potreby a tým pádom aj ceny daného produktu na trhu v daný čas.

Pre túto stratégiu je kľúčová čo najpresnejšie predpovedanie dopytu o ktorom sme hovorili v kapitole 1.2.2. Známe hodnoty cenovej elasticity dopytu, prípadne cenovej citlivosti zákazníkov umožní manažérom nastoliť cenu tak, aby čo najlepšie odzrkadľovala potreby zákazníkov a zároveň umožní firme zaujať viac cenovo-citlivé segmenty zákazníkov (Larson, 2017).

1.3.1.3 Cenotvorba založená na báze konkurencie

Táto metóda je používaná najmä v situáciách, keď má daný trh jasného vodcu. Konkurencia si následne nastavuje svoje ceny tak, aby boli blízke vodcovi prípadne mierne nižšie, aby týmto krokom zvýšili svoj trhovú podiel tým, že preberú istú časť jeho trhového podielu. Najväčšou nevýhodou tejto metódy je takmer istota v nesúlade medzi nákladmi vodcu a skúmanej firmy aplikujúcej túto stratégiu, a tým pádom nerealizovanie maximálnych ziskov. Výhodou tejto stratégie je jej pomerne ľahký mechanizmus a šanca dosiahnuť vyššie spomínané navýšenie trhového podielu vďaka prestupu zákazníkov z tábora vodcu do tábora daného podniku.

Za zmienku pri tejto kategórii stojí určite aj dumping. Repán (2012) definoval dumping ako cenu za tovar, ktorá je podstatne nižšia ako cena za ten istý tovar v konkurenčnom odvetví na tom istom trhu a nemusí pokrývať ani náklady vynaložené na daný produkt. Baláž et al (2010) ďalej argumentuje, že nízke ceny sú iba krátkodobým riešením a straty, ktoré výrobcovi vznikajú sú plánované.

Z globálneho hľadiska predstavuje dumping situáciu pri ktorej jeden z predajcov umelo zníži svoju cenu čím krátkodobo spôsobí príliv zákazníkov daného trhu na svoju stranu a teda zvýši dopyt po jeho produktoch, čo by malo zvýšiť jeho celkové tržby. Táto situácia je iba dočasná z dôvodu, že táto akcia vyvolá reakciu v podobe zníženia jednotkovej ceny u konkurencie čo znova rozloží zákaznícke základne do približne podobného stavu pred touto

udalosťou, čo v konečnom dôsledku len zníži tržby všetkých na danom trhu vrátane predajcu, ktorý s ňou prišiel ako prvý. Predaj za dumpingové ceny najčastejšie sleduje dva záujmy: a) likvidácia konkurencie, b) získanie podielu na novom trhu (napríklad pri vstupe zahraničnej spoločnosti na domáci trh alebo opačne).

1.3.1.4 Cenová elasticita a dynamická cenotvorba

Cenová elasticita je koeficientom pre výpočet elasticity dopytu, ktorá je tvorená faktorom ceny a vyjadruje podiel percentuálnej zmeny dopytu a percentuálnej zmeny ceny. Cenová elasticita dopytu sa využíva na meranie cenovej citlivosti, ktorá vychádza z ochoty spotrebiteľov platiť. (Mücka, 2014)

Podľa Michaela (2010) bola dynamická cenotvorba prvýkrát aplikovaná v roku 2000 prostredníctvom veľkých hotelových skupín, medzi ktoré patria Hilton, Marriott a InterContinental jej ich aplikáciou v USA a niektorých štátoch v Európe. Wittman a Belobaba (2018) tvrdia, že väčšina akademikov a praktikov sa zhodne, že ide o situáciu, v ktorej sa cena produktu ponúkaná zákazníkom mení v čase.

Wittman a Belobba (2018) vymenovali 3 základné pojmy a to: a) Optimalizácia sortimentu- tento prvok dynamickej cenotvorby predpokladá existenciu konečnej množiny cenových bodov, z ktorých si firma vyberá jeden alebo viacero a pre ktoré platí, že sú stanovené na základe podmienok na trhu. Tieto body majú špecifiká akými sú napríklad že, každý bod má iné ohraničenia a pravidlá ohľadom času a rozsahu zmien ceny

b) Dynamická úprava ceny- firmy v podstate praktizujú optimalizáciu sortimentu a majú stanovené ceny na základe cenových bodov z preddefinovanej množiny cenových bodov. Následne, určitému segmentu zákazníkov alebo vzhľadom na určitú situáciu ponúkne upravenú cenu, prostredníctvom zľavnenej alebo zvýšenej ceny

c) Nepretržité oceňovanie- na rozdiel od predošlých prístupov, táto praktika nepredpokladá konečnú množinu cenových bodov, ale predpokladá, že budú existovať limitujúce pravidlá, ktoré ohraničia stanoviteľnú cenu. Ceny vychádzajú z pravidiel biznisu, matematických modelov, informácií o zostávajúcom inventári, alebo predpovedaním dopytu.

1.3.2 „Bundling“

Tento pojem predstavuje marketingový prvok a zároveň jeden z taktík manažmentu tržieb a oceňovania. Ide o spájanie viacerých produktov toho istého predajcu v jednej cene. Táto cena je z pravidla nižšia ako suma cien týchto 2 produktov samostatne. Táto stratégia je najviac známa pre cestovné agentúry. Kim et al. (2009) charakterizuje tento systém ako

spájanie viacerých produktov do jedného balíka, z ktorého ťaží predajca, ktorý zvýši svoje tržby a taktiež aj kupujúci, ktorý ušetrí (v tomto prípade to tak nebolo a preto som zvolil iný spôsob realizácie tohto výletu ale vo všeobecnosti by to platí) a zároveň sa odbremení od nadbytočných starostí.

Z dôvodu tematiky praktickej časti použijem ako príklad môj nedávny zážitok. Pri zháňaní lístkov na futbalový zápas Manchester United – Wolves som kontaktoval slovenskú cestovnú kanceláriu CK FutbalTour, ktorú som žiadal len o lístky na ktoré som síce dostal cenovú ponuku, ale k tejto ponuke pribalili ďalšiu, ktorá obsahovala aj leteckú dopravu, dopravu z letiska na hotel a taktiež aj ubytovanie. Ako doplnkové služby mi ponúkli aj raňajky, ktoré ak si zaplatím predom, tak budú lacnejšie (čo je ďalšia z marketingových stratégií manažmentu tržieb) a druhou doplnkovou službou bolo cestovné poistenie.

2. Metodika práce, cieľ práce a metódy skúmania

Práca je zameraná na spracovanie podstaty manažmentu tržieb, kde nástroj optimalizácie je práve cena. Spracované budú podmienky použitia MT a jeho nástroje. K splneniu hlavného cieľa sme si stanovili nasledovné čiastkové ciele:

- Vymedzenie jednotlivých príjmových tokov skúmaného podniku
- Ich detailná charakteristika a analýza ich príjmových potenciálov
- Analýza cenotvorby pri jednotlivých príjmových tokoch
- Vymedzenie prekážok v tejto podnikateľskej činnosti
- Skúmanie postihov nedodržiavania špecifických nariadení v tomto priemysle
- Benchmarking nami skúmaného podniku na globálnom trhu
- Analýza rozdielov vo výsledkoch hospodárenia v priebehu času
- Nájdenie korelácie medzi výsledkami v športe a v podnikateľskej činnosti
- Formulovanie odporúčaní

Pre splnenie vopred stanovených cieľov práce sme si zvolili nasledujúcu metodiku:

- Vyhľadávanie, štúdium a spracovanie poznatkov dostupných v odbornej domácej a zahraničnej literatúre a informácií dostupných z internetových zdrojov a elektronických databáz
- Charakteristika podnikateľského modelu podniku
- Oboznámenie sa s koreláciou dosiahnutých výsledkov v športe a v podnikateľskej činnosti
- Analýza účtovných závierok nami skúmaného podniku
- Prieskum konkurencie a porovnávanie nami skúmaného podniku na domácom ale aj globálnom trhu pomocou tabuliek a grafov
- Sledovanie trendov v zmenách finančných výsledkov klubu

3. Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole budeme podrobne rozoberať tržby športových klubov a cenotvorbu ich jednotlivých produktov. Budeme tu špecifikovať rôzne faktory, ktoré ovplyvňujú 2 základné premenné pre výpočet celkových tržieb, a to cenu a množstvo za jednotlivé produkty. „Športový priemysel“ nabral na obrátkach za posledné roky tak, ako žiadne iné odvetvie a preto si myslím, že zaoberanie sa touto témou je dôležité z pohľadu svetového obchodu. Bežným laikom nie je celkom známe aké iné tržby môže mať športový klub mimo predaja lístkov na zápas. V tomto biznise platí jednoduché pravidlo a to čím viac príjmových tokov tým je športový klub úspešnejší. Dovolil by som si tvrdiť, že prijími športových klubov a ich úspechy v ich disciplínach spolu silne korelujú. Je to istý druh začarovaného kruhu keďže vyšší príjem klubu vie zabezpečiť lepších hráčov, organizačný tím a podmienky na športové aktivity a tie ďalej generuje vyššie prijímy z dôvodu ešte väčších úspechov klubu. A preto hlavnou úlohou manažérov týchto klubov je tieto peniaze správne investovať do hráčov, trénerov, masérov, lekárov, vybavenia, služieb a celkovej infraštruktúry klubu. Najúspešnejšie športové kluby majú týchto tokov veľké množstvo. V nasledujúcich kapitolách si tieto príjmové toky rozoberieme bližšie.

3.1 Predaj lístkov na zápasy a spolupráca na nešportových udalostiach

Aj ľudom, ktorých šport nezaujíma je jasné, že jedným z príjmov športového klubu je práve predaj lístkov (vstupeniek) na podujatia, ktoré sa konajú v priestoroch patriacim klubu. Tieto priestory sú vo väčšine prípadov veľké štadióny. Je samozrejme, že najčastejším podujatím konajúcim sa na štadióne je športový zápas, ale môžu to byť aj rôzne iné kultúrne udalosti. Medzi týmito kultúrnymi udalosťami dominujú hudobné koncerty.

3.1.1 Športové udalosti

Najčastejšou udalosťou na štadiónoch je logicky zápas klubu, ktorému štadión patrí alebo je aspoň jeho užívateľom. Vo svete väčšinou platí, že každý klub má svoj vlastný štadión. Medzi slávne výnimky patrí Milánske San Siro, na ktorom odohrávajú svoje zápasy mestský rivali AC Milan a FC Internazionale Milan. Ako ďalšiu svetovo známu výnimku (iného druhu) by sme vedeli spomenúť napríklad Londýnsky klub West Ham United. West Ham hráva svoje domáce zápasy na London Stadium, ktorý je bývalým olympijským štadiónom a jeho vlastníkom je mesto Londýn. Klub platí ročný nájom vo výške 2,5 milióna libier, ktorý ale nepokrýva všetky náklady na prevádzku štadióna a o tomto nájme sa vedú stále nevyriešené spory. West Ham United sa na tento štadión musel presťahovať z dôvodu zastaranosti Upton Park-u (bývalý štadión ktorý nespĺňal nariadenia ligy), ktorý klub následne predal za 35

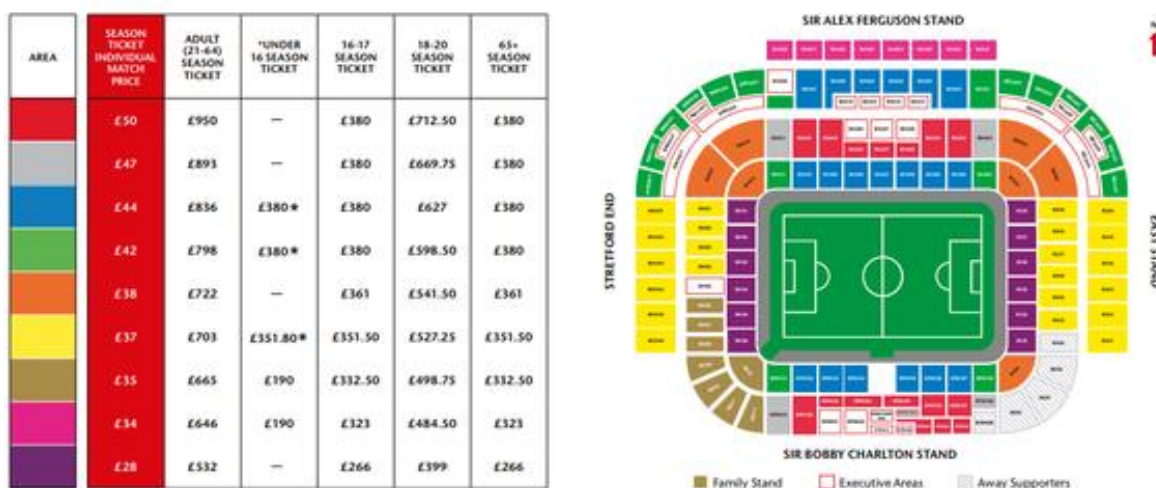
miliónov libier developerskej spoločnosti, ktorá ho zbúrala a aktuálne na tomto mieste stavia komplex 840 bytov a obchodov.

Klub sa vo všeobecnosti snaží o čo najvyšší počet zápasov, ktoré sa môže odohrať na domácom štadióne aby sa jeho tržby z predaja vstupeniek boli čo najvyššie. V praktickej časti sa zaoberáme futbalovým klubom z najvyššej anglickej futbalovej ligy, a preto budeme mechanizmus množstva zápasov aplikovať na účastníkov anglickej Premier League.

Kluby Priemer League hrávajú 5 základných tipov zápasov. A to: ligové, pohárové, medzinárodné pohárové, priateľské a exhibičné.

Ligové- Každý klub hrá v nejakej lige, ktorá patrí pod organizáciu, ktorá usporadúva systém zápasov. Ak zanedbáme MLS (Major League Soccer (USA)) tak všetky svetové ligy začínajú v strede augusta a končia v máji. Niektoré ligy majú zimnú pauzu (Týmto faktom chcem pripomenúť dátum inkasa tržieb z predaja lístkov). Klub odohrá za sezónu na svojom štadióne v priemere 19 domácich zápasov (anglická Premier League), toto číslo závisí od jeho ligy a jej systému. Tento počet je dopredu stanovený a počet týchto zápasov nie je možné nijak ovplyvniť.

Klub predáva 2 základne druhy lístkov a to 1) celosezónne (permanentky), ktoré sú v zásade oveľa lacnejšie a ich držitelia majú rôzne výhody ako napríklad prednostný prístup k lístkom na pohárové zápasy alebo všetky vonkajšie zápasy. Tieto lístky sú neprenosné čo sa ale v praxi veľmi nedodrzuje, no kluby to zvyknú akceptovať.



Obrázok 2 Ceny permanentiek jednotlivých sektorov

Zdroj: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/manchester-united-season-ticket-price-14470388>

Na predošlom obrázku môžeme vidieť cenovú politiku nami skúmaného Manchesteru United pre sezónu 2018/2019. Štadión s kapacitou 75 811 miest ¹ je rozdelený na veľké množstvo sektorov. Tieto sektory sú rozdelené do 9 cenových kategórií na základe ich lokality na štadióne. Najdrahšie stáli 950 GBP a najlacnejšie 532 GBP. Na lístky je možné uplatniť zľavu na základe veku (nie všetky možnosti sú kombinovateľné) čo ale následne núti držiteľa permanentky sa pred každým zápasom preukazovať platným dokladom totožnosti.

Niektoré zo sektorov nespádajú do vyššie spomenutých kategórií keďže ide o špeciálne sektory a to pre: a) fanúšikov hostí (4 bloky),

b) Family Stand čo predstavuje sektor pre domáci fanklub (7 blokov)

c) Executive club, čiže rôzne typy VIP miest. Niektoré z nich sú s možnosťou all-inclusive. Tieto prémiové miesta majú rôzne výhody ako napríklad bulletin zdarma, prednostný a skorší prístup na štadión (čím sa vyhnú dopravnému kolapsu). Iné výhody týchto miest sa veľmi líšia. All-inclusive miesta sú z pravidla veľmi podobne drahé ako tie bez tejto výhody. Na druhej strane sa ale nachádzajú na horších miestach vzhľadom na hraciu plochu, ale ich majitelia majú kožené sedadlá so stolíkom a sedia za sklom (skybox).

Všetci členovia Executive club majú prístup do Manchester United Suite čo je sála s množstvom kuchárov, barmanov, luxusne prestretých stolov a rôznymi bočnými sprievodnými akciami ako napríklad charitatívna tombola. Jej návštevníci majú rozličný prístup a hradenie na základe pásky ktorá určuje v ktorom zo sektorov sa nachádza ich miesto. Mal som to šťastie toto miesto navštíviť v sezóne 2019/2020 a musím povedať, že ide o skutočný raj pre pravého fanúšika, ktorý túto udalosť neberie len ako športovú udalosť.

d) Miesta pre vodičárov (tieto miesta nie sú naznačené v nami uvedenom obrázku) Ide o pár miest ktoré sa nachádzajú skoro na prízemí za severnou brámkou.

Manchester United predáva približne 50 000 permanentiek za sezónu čo predstavuje príjem vo výške 1,5 milónu GBP za zápas čiže 28,5 miliónu GBP za sezónu

2) Jednorazový lístok

Ide o bežný papierový jednorazový lístok s QR kódom. Tieto lístky sú výrazne drahšie. Taktiež sú neprenosné a na ich zakúpenie si je často nutné zakúpiť členstvo. Tieto lístky sa následne zvyknú predávať na sekundárnom trhu za ešte vyššiu ako ich oficiálnu cenu.

¹ <https://www.stadiumguide.com/oldtrafford/>

Tabuľka 1 Priemerná návštevnosť (sezóna 2018/2019)

	Štadión	Kapacita	Priemerná návštevnosť	%	Celková návštevnosť
1	<u>Old Trafford (Manchester United)</u>	74.879	74.498	99,49	<u>1.415.471</u>
2	<u>Emirates Stadium</u>	60.704	59.899	98,67	<u>1.138.072</u>
3	<u>London Stadium</u>	60.000	58.336	97,23	<u>1.108.375</u>
4	<u>Tottenham Hotspur Stadium</u>	62.062	54.216	87,36	<u>1.030.111</u>
5	<u>Etihad Stadium</u>	55.017	54.130	98,39	<u>1.028.477</u>
6	<u>Anfield</u>	54.074	52.983	97,98	<u>1.006.668</u>
8	<u>Stamford Bridge</u>	40.853	40.441	98,99	<u>768.387</u>
9	<u>Goodison Park</u>	39.571	39.043	98,67	<u>741.815</u>
10	<u>King Power Stadium</u>	32.273	31.851	98,69	<u>605.161</u>
11	<u>Cardiff City Stadium</u>	33.280	31.408	94,38	<u>596.751</u>
12	<u>Molineux Stadium</u>	32.050	31.025	96,80	<u>589.472</u>
13	<u>AMEX Stadium</u>	30.666	30.426	99,22	<u>578.085</u>
14	<u>St Mary's Stadium</u>	32.384	30.139	93,07	<u>572.640</u>
15	<u>Selhurst Park</u>	26.047	25.455	97,73	<u>483.644</u>
16	<u>Craven Cottage</u>	19.000	24.371	95,74	<u>463.051</u>
17	<u>John Smith's Stadium</u>	24.500	23.340	95,27	<u>443.456</u>
18	<u>Turf Moor</u>	21.994	20.534	93,36	<u>390.148</u>
19	<u>Vicarage Road</u>	21.577	20.016	92,77	<u>380.297</u>
20	<u>Vitality Stadium</u>	11.329	10.532	92,96	<u>200.107</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pohárové- Kluby Premier League hrávajú každoročne 3 pohárové súťaže (domáce), ktoré je možné odohrať na domacom štadióne a to FA Cup (najstaršia súťaž sveta), EFL Cup (ktorého aktuálne meno je Carabao Cup) a FA Community Shield. Tieto poháre sa hrajú pavúkovým systémom. Tento fakt motivuje tými aby hrali čo najlepšie z dôvodu postupu. Postup pre nich znamená ďalšie kolo v ktorom je 50% šanca hostenia zápasu čo by znamenalo príjem z predaja vstupeniek a televíznych práv o ktorých si povieme neskôr.

FA Cup, ktorý je celosvetovo najstaršou súťažou sveta futbalu a takpovediac matkou toho, že futbal je niečo systémové, nie len zhuk 22 ľudí ktorý hrajú nejakú hru. V tomto pohári súťaží 737 klubov (údaj z roku 2018) z VB. Z tohto počtu je jasné, že menšie kluby začínajú v predkolách a tradičné úspešné kluby sa pripájajú až neskôr. Ak hovoríme o kluboch z najvyššej súťaže, tak tie sa pripájajú až v 2. kole ktoré predstavuje 1/32 finále. Hrá sa na jeden zápas a pri remíze sa zápas o pár dni opakuje na pôde klubu ktorý bol predtým hosťom. Finále poháru sa hrá každoročne na Wembley, a tržby z predaja lístkov si finalisti delia (10% ostáva na prevádzkové náklady). Z tohto vieme povedať, že tento pohár vie klubu z Premier League potenciálne priniesť 5 zápasov na ich štadióne, čo predstavuje nemalý príjem zo vstupeniek plus samozrejme podiel z lístkov na finále poháru.

Nami skúmaný Manchester United zaznamenal v sezóne 2018/2019 na zápasoch FA Cupu návštevnosť vo výške 73 198² keďže doma odohral v tejto súťaži len jeden zápas.

EFL Cup, je druhým anglickým pohárom pre kluby z vyšších súťaží (Premier League, EFL Championship, EFL League One, EFL League Two) spadajúcich pod The Fa (Anglická futbalová asociácia). Tento pohár je známi aj ako ligový pohár alebo Carabao Cup (Carabao je aktuálny názov vďaka vysokému sponzoringu spoločnosti Carabao. Carabao je thajský výrobca energetických nápojov, v minulosti mali túto súťaž zaplatenú rôzne iné spoločnosti ako napr Coca-Cola, Carling, Capital one a rôzne iné). Tento pohár hrá 92 klubov a hrá sa na 7 kôl. Kluby z najvyššej súťaže sa na základe zložitého mechanizmu zapájajú do poháru v druhom až treťom kole (1/32 finále až 16-finále). Kolo poháru sa hrá na jeden zápas organizovaný u jedného zo zainteresovaných klubov. Výnimkami sú finále ktoré sa každoročne hrá na už vyššie spomínanom Wembley a taktiež semifinále, ktoré sa hrá na 2 zápasy. Tento pohár vie klubu z najvyššej súťaže priniesť za ideálnych podmienok 5 zápasov odohrávajúcich sa na domácom štadióne plus podiel na tržbách z predaja vstupeniek na finále za predpokladu, že je jeho účastníkom.

Manchester United odohral v tomto pohári v sezóne 2018/2019 na domácej pôde len jeden zápas, na ktorý sa prišlo pozrieť 55 227³ divákov.

FA Community Shield, je anglický pohár ktorý sa hrá posledný víkend pred zahájením novej sezóny. Jeho účastníkmi sú víťaz Premier League a víťaz FA Cup-u. Tento pohár sa pôvodne nazýval Charity shield (charitatívny pohár vo voľnom preklade). Zmenou názvu poháru sa ale nezmenila myšlienka a manažment tržieb s ním spojeným. Celý zisk z tejto udalosti ide charite a preto je pre náš záujem nepodstatný ak si odmyslíme budovanie značky.

Medzinárodné pohárové- Európske kluby sa môže kvalifikovať do medzinárodných pohárov na základe svojich výkonov v domácej lige a pohároch. Do tejto kategórie patria zápasy UEFA Champions League (u nás známa ako Liga Majstrov), UEFA Europa League (u nás známa ako Európska liga), UEFA Super cup, FIFA Club World Cup.

UEFA Champions League je najznámejšia futbalová súťaž sveta. Jej víťaz je považovaný za najlepšieho klub danej sezóny. V tejto súťaži sa točia obrovské peniaze a preto jej dopad na tržby klubu je veľmi podstatný pre náš výskum. Táto súťaž sa hrá na 3 predkolá

² <https://www.worldfootball.net/attendance/eng-fa-cup-2018-2019/1/>

³ <https://www.worldfootball.net/attendance/eng-league-cup-2018-2019/1/>

v ktorých sa súper stretnú 2 krát. Tieto predkoly vedia priniesť 3 zápasy na domáci štadión. Vo výskume sa zaoberáme klubom Premier League a tie postupujú priamo do skupinovej fázy. V skupinovej fáze je 8 skupín v ktorých sú 4 kluby. Rozdelenie klubov do jednotlivých skupín prebieha na základe výkonnostných košov a pravidla, že v základných skupinách nesmie byť v jednej skupine viac ako jeden klub z danej ligy. Tieto kluby spolu hrajú 2 zápasy systémom „každý s každým“ raz doma raz von, čiže 3 zápasy na ktoré môže klub predávať lístky. Ďalej tu máme 4 kolovú vyradovaciu časť do ktorej postupuje polovica klubov zo základnej časti. Vo vyradovacej časti sa hrá pavúkovým systémom na 2 zápasy mimo finále, ktoré sa koná na dopredu stanovenom mieste. Summa summarum nám tento pohár vie zabezpečiť 6 domácich zápasov plus 3 z vyššie špecifikovaných predkôl.

Manchester United odohral v najprestížnejšej európskej súťaži 5 domácich zápasov na ktorých sa zúčastnilo 368 538 ⁴divákov. Táto návštevnosť bola druhá najvyššia z celej súťaže. Viac fanúšikov prišlo podporiť svoj klub len v španielskej Barcelone, ktorá ale odohrala na domácej pôde o zápas viac.

UEFA Europa League je považovaná za nižšiu ligu vyššie spomínanej UEFA Champions League a nie je možné hrať obe naraz. Táto súťaž začína 4 kolovou kvalifikáciou ktorá sa hrá na 2 vzájomné zápasy. Táto kvalifikácia môže klubu zabezpečiť 4 domáce zápasy. Ďalej nasleduje skupinová časť v ktorej je 12 skupín a každej z nich sa nachádzajú 4 kluby. Základná časť sa hrá systémom každý s každým raz doma raz von čo predstavuje 3 domáce zápasy pre klub. Ďalej nasleduje vyradovacia fáza ktorá má 5 fáz. Každá fáza sa hrá na 2 zápasy z toho jeden doma (až na finále na jeden zápas na dopredu určenom mieste). Táto súťaž nám vie priniesť na domáci štadión 11 zápasov plus 4 z kvalifikačné. Kluby Premier League dostávajú 1 miestenku do kvalifikácie (vítaz EFL Cupu) a 2 priamo do skupinovej fázy (5. miesto v predošlom ročníku Premier League a vítaz FA Cupu).

UEFA Super Cup je európsky pohár ktorého účastníkmi sú aktuálny víťazi vyššie spomínaných dvoch pohárov. Tento pohár sa hrá na neutrálnom ihrisku čiže ako jeho priamy účastník nepatrí do tejto kapitoly skôr do podkapitoly o príjmoch z televíznych práv, ale zároveň treba pripomenúť príležitosť klubu. Ak klub poctivo investuje do rozšírenia kapacity štadiónu, skvalitňovania hernej plochy, kamier a iných zariadení spojenými s TV vysielaním tak bude mať väčšiu šancu na úspech v kandidatúre o miesto konania tejto udalosti. Vstupenky

⁴ <https://www.worldfootball.net/attendance/champions-league-2018-2019/1/>

na Európsky Super pohár sú aj príznačne „super drahé“ čo sa vie odzrkadliť na tržbách z predaja vstupeniek.

FIFA Club World Cup je medzinárodný turnaj, v ktorom sa zúčastňujú víťazi klubových kontinentálnych trofejí. Sú to víťazi Ligy majstrov, pohára osloboditeľov, pohára afrických osloboditeľov, ázijská Liga majstrov, Liga majstrov severnej a strednej Ameriky a Liga majstrov Océánie a víťaz hostujúcej domácej ligy. O mieste konania rozhoduje exekutíva FIFA. V tejto súťaži sa napriek jej nízkemu počtu účastníkov točia pomerne vysoké financie a preto stojí za zmienku napriek nízkej šanci byť jej miestom konania.

Iné medzinárodné do tejto kategórie zaradíme podujatia ako Audi Cup, Emirates Cup a rôzne iné súťaže, ktoré organizujú kluby v spolupráci so svojimi sponzormi. Konajú sa vždy počas letnej pauzy. Na tieto krátke turnaje sa zväčša pozvú 3 kluby prípadne 7 klubov a trvajú spravidla pár dní. Výber týchto klubov je zväčša na základe spoločných partnerov (sponzorov). Ceny vstupeniek na tieto zápasy sú vždy o 50 až 70 % nižšie ako ceny lístkov na ligové zápasy, no napriek tomu to nie je zanedbateľná suma v ročných prípadne kvartálnych tržbách klubov.

Priateľské- Ide o zápasy ktoré organizuje športový manažment klubu. Tieto zápasy a ich výsledok sú nezáväzné či už pre pozvaných alebo hostiteľov. Ceny lístkov na tieto zápasy bývajú takmer vždy nízke prípadne symbolické ak nejde o charitatívnu udalosť v podobe športového zápasu.

Exhibičné- Tieto zápasy sú také, v ktorých sa lúčia staré klubové legendy s aktívnou kariérou, výročia hráčov v klube (napríklad 10 rokov v klube), prípadne to môže byť zápas bývalých hviezd klubu. Etický kódex káže klubom nastaviť ceny lístkov a s nimi spojené tržby tak, aby pokryli len režijné náklady danej udalosti. Kluby toto pravidlo dodržia v drvivej väčšine prípadov. Nečakané zisky sa zväčša presunú na účet charity (ktorá buď patrí priamo pod klub alebo je treťou osobou) alebo sa používajú na ctihodné účely akou je napríklad práca s futbalovou mládežou.

Cenotvorba jednotlivých kategórií vstupeniek na zápasy je veľmi zložitý proces, ktorý ovplyvňuje mnoho faktorov. Princíp cenotvorby vstupeniek na športové podujatia bol v minulosti inšpirovaný týmto procesom v hotelierstve a doprave. Ich hlavnou paralelou je, že všetky tieto odvetvia ponúkajú počas celého roka rovnaký počet miest (v ich ponímaní produktov), ktoré chcú na dané dátumy predat' svojim zákazníkom. Tieto produkty sa líšia ich kvalitou a dobou užitia. Je silný predpoklad, že cena za nadštandardnú izbu v hoteli bude vyššia cena ako za bežnú alebo lowcost-ovú. Taktiež je silný predpoklad, že za rovnakú izbu bude

vyššia cena počas víkendov, ako cez pracovný týždeň. Je to samozrejme ovplyvnené základným mechanizmom trhu, ktorý posúva cenu na základe dopytu a ponuky na daný konkrétny produkt v daný čas a na danom mieste. Čiže základné faktory, ktoré ovplyvňujú cenu vstupeniek na športové podujatia sú:

a) Deň konania zápasu- Ako aj pri hoteloch, tak aj tu sú vstupenky drahšie počas víkendov a sviatkov pri odmyslení iných faktorov. Sila tohto faktoru je stredne silná v globálne menej populárnych súťažiach. V najznámejších súťažiach je tento faktor najmä z dôvodu športovo-fanušikovského turizmu skoro zanedbateľný, keďže kluby ako nami skúmaný Manchester United vypredá zápas či už ide o bežnú stredu večer (bežnou stredou myslíme deň, ktorý nie je dňom pracovného pokoja a taktiež po ňom nenasleduje deň pracovného pokoja) alebo nedeľňajšie popoludnie počas obdobia dní pracovného pokoja (napr. Vianoce)

b) Kvalita súpera- Tento faktor býva dosť zásadný na cenotvorbu. Platí pravidlo, že so stúpajúcou kvalitou súpera stúpa vo všeobecnosti aj cena za lístok v porovnaní s ekvivalentným lístkom na zápas s menej kvalitným súperom. Sila tohto faktoru je veľmi vysoká. Ako krásny príklad nám vie poslúžiť domáci zápas slovenského klubu MŠK Žilina z roku 2010 vo vyššie spomínanej Champions League kde sa stretli s FC Chelsea Londýn. Lístky na tento zápas stáli od 200 až po 600 eur a išlo o bezkonkurenčne najdrahšie lístky na skupinovú fázu Champions League vôbec (v danom ročníku).

c) Súťaž pod ktorú spadá daný zápas- Vo všeobecnosti platí, že medzinárodné zápasy bývajú drahšie oproti domácim zápasom. V tomto by sme mohli hľadať aj príbuzné náklady spojené s odvetou u súpera. V tuzemských zápasoch platí pravidlo, že ligové sú drahšie ako tie pohárové. Tento faktor je stredne silný pre svetové kluby. Pre menšie kluby býva veľmi silný. Pri malých kluboch je vplyv tohto faktora najmä pri zápasoch UEFA Champions League extrémne silný vid'. vyššie spomenutý príklad z roku 2010.

d) Fáza súťaže- Cenu vstupenky na zápas ovplyvňuje aj štádium v ktorom sa v danom zápase súťaž práve nachádza. Pre pohárové súťaže platí stúpajúci trend ceny lístkov z pohľadu času. Pre Ligové zápasy platí úvodný cenový boom, ktorý trvá prvých pár kôl ligy, následný pokles ceny lístkov a záverečné prudké zvýšenie ceny na konci súťaže, ktorý je obzvlášť viditeľný ak klub nemá na konci sezóny vôbec isté výsledné miesto. Tento faktor je stredne silný.

e) Bežné ceny lístkov daného klubu- Každý klub má svoju priemernú cenu lístkov na zápas. Cena sa odvíja od lokality v ktorej klub pôsobí, jeho sile na danom trhu a globálnej

veľkosti jeho značky, výške nákladov klubu (platy hráčov a realizačného tímu, režijné náklady atď.). Tento faktor môžeme označiť za veľmi silný. V nami skúmanej najvyššej anglickej súťaži má najvyššiu priemernú cenu Arsenal Londýn. Nami skúmaný Manchester United sa nachádza na 7. mieste s cenovkou 74€.

f) Aktuálna ekonomická situácia v krajine- Cenu vstupeniek na zápas ovplyvňuje ako aj cenu všetkého iného v národnom hospodárstve jeho aktuálny stav. Ak je v daný čas na danom mieste zlá hospodárska situácia, tak ceny lístkov na zápas budú klesať, a zároveň toto pravidlo platí taktiež naopak. Tento faktor je pre väčšinu klubov pomerne silný, vyskytujú sa ale výnimky ako napríklad ceny lístkov na zápasy ukrajinského FC Shakhtar Donetsk.

g) Čas do začiatku zápasu- Vo všeobecnosti platí pravidlo, že na každý tovar, ktorému sa blíži expirácia je nutné uplatniť zľavu. V deň zápasu pri veľmi veľkom množstve stále voľných vstupeniek zvyknú ceny prudko skokom klesnúť. Tento faktor je špecifický v tom, že pri ňom nejde až tak o veľkosť klubu ako o jeho fanúšikovskú základňu. Existuje mnoho veľkých klubov, ktoré minimálne na domácom trhu nemá dostatok fanúšikov = zákazníkov ako napr. v Anglicku Manchester City, vo Francúzsku PSG (Paris Saint-Germain) alebo nemecký Red Bull Leipzig. A preto platí, že čím je väčší fanbase klubu, tým je tento faktor menej silný.

h) Sektor v ktorom sa nachádza miesto – Každá vstupenka má svoje presné miesto na štadióne (okrem lístkov na státie, tie sú špecifikované iba sektorom ale takéto lístky nami skúmaný Manchester United neponúka nakoľko nemá sektor na státie) . Veľké štadióny sú rozdelené na veľký počet sektorov v ktorých cena za miesto sa zásadne líši. Cena v sektoroch sa ostro odvíja od výhľadu/vzdialenosti na hraciu plochu, kvalitu a prevedenie sedadiel, pokrytie strechou štadióna, doplnkové služby spojené s miestom v jednotlivých sektoroch. Kluby ešte zvyknú poskytovať rôzne zľavy alebo benefity pre sektory, ktoré sú známe svojimi choreografiami na zápasoch. Kluby majú výslovne zakázané pod podmienkou sankcie znevýhodňovať pomocou ceny vstupenky sektor vyhradený pre hostí. Tento faktor by sme mohli označiť za veľmi silný.

i) Iné- Do tejto kategórie zaradzujeme rôzne iné faktory akými môžu byť silné faktory ako napríklad významnosť zápasu napriek jeho neatraktivite pre nezainteresovaných fanúšikov daného športu (môže ísť napríklad o mestské derby alebo iný tradičný zápas z pohľadu histórie klubu). Taktiež tu, ale patria aj rôzne slabé až zanedbateľné faktory, akými sú rôzne zľavy a poplatky akými môžu byť príplatok za lístky vedľa seba, alebo na opačnej strane môžeme nájsť zľavu pre osoby do 18 rokov na deň detí a podobne.

3.1.2 Nešportové udalosti

Športové kluby majú vo vlastníctve aj položky ktoré v súvahe zaradujeme medzi DHM, ktoré im slúžia z dominantnej väčšiny na rôzne športové aktivity. Medzi tento majetok patria: štadión a jeho blízke pozemky, rôzny počet tréningových areálov, kamenné predajne predávajúce výhradne ich značku (často funguje aj systém predajní organizovaný pomocou franchising-u), jeden alebo viac tréningových centier, sídlo firmy (predstavuje administratívnu budovu v ktorej vykonávajú svoju činnosť zamestnanci tejto spoločnosti ako napr. účtovníci, športový riaditelia, finančný riaditelia a podobne). V praxi sa takmer vôbec nevyskytujú prípady, v ktorých by kluby prenajímali svoje tréningové priestory na aktivity mimo svoj klub preto ich zo štatistických dôvodov zanedbáme. Pre túto podkapitolu sú zaujímavé najmä štadióny, ktoré sú často ideálnym miestom konania pre rôzne veľké nešportové spoločenské a kultúrne udalosti. Ich konštrukcia v kombinácii s ich lokalizáciou a rôznymi inými faktormi (napr. počet parkovacích miest alebo počet bufetov na štadióne) predstavujú pre organizátorov týchto podujatí obrovské výhody. Tieto výhody by sme vedeli rozdeliť do 4 hlavných skupín a to:

- 1. **Počet sedadiel**- Veľké športové štadióny sa špecifikujú obrovským množstvom miest na sedenie. Najväčšie štadióny sú štadióny určené na futbal a americký futbal. V USA existujú dokonca štadióny na ktorých sa hrajú oba tieto športy. Tieto štadióny majú kapacitu od 40 až 120 tisíc miest ak sa bavíme o tých najväčších. Pre vystupujúceho umelca, prípadne spoločnosť, ktorá jeho koncert organizuje znamená veľa sedadiel potenciálne veľké množstvo predaných vstupeniek a tým pádom vysoké potenciálne tržby, ktoré sú často rozhodujúce

-2. **Lokalita**- Veľké športové štadióny sa zväčša nachádzajú na lukratívnych miestach v centrách svetových metropol. Tento fakt je veľkou devízou pre organizátorov. Ich zákazníci nebudú mať žiaden problém nájsť miesto konania koncertu a taktiež je veľmi pravdepodobné až isté, že tieto miesta sú pripravené na zhustenú pravidelnú dopravu na štadión čo je ďalším lákadlom prečo organizovať tieto akcie na športových štadiónoch. Ak predpokladáme, že štadión je v centre mesta tak vieme povedať, že v blízkom okolí sa bude nachádzať veľké množstvo hotelov kde môžu fanúšikovia daného interpreta prespať a navštíviť pamiatky, ktoré sú často situované v centrách. Tieto veci vedú mierne zatriktívniť danú kultúrnu udalosť.

-3. **Vybavenosť štadióna** - Každý organizátor udalostí je rád ak má čo najmenej úloh ktoré je nutné vyriešiť, keďže ich nadmerné množstvo môže znížiť kvalitu ich finálneho prevedenia. Športové štadióny sú už vybavené bufetmi kde by sa mohli zákazníci občerstviť. Štadióny sú miesta kde sa nárazovo stretáva veľké množstvo ľudí a preto sú všetky vybavené

adekvátnym množstvom parkovacích miest kde by mohli ich potencionálny zákazníci parkovať. Každý štadión musí byť vybavený turniketmi pri vstupe a toaletami. Tieto veci sú nutné na organizáciu kultúrnych udalostí.

-4. **Akustika**- Tento prvok nebýva úplne pravidlom, ale väčšinou platí, že tieto objekty spĺňajú akustické požiadavky pre hudobné vystúpenia.

Cenotvorba pre kultúrne podujatia sa líši najmä od dátumu konania udalosti a interpretom, ktorý tu vystupuje. Ako ďalšie dôležité faktory by sme mohli uviesť rôzne doplnkové služby majiteľa štadióna ktoré generujú príjem. Tieto služby môžu byť: a) marketingové b) doplnkové. Marketingové predstavujú hromadné promo v rámci agendy pravidelných zákazníkov zo zápasov alebo priame reklamy na zápasoch, ktoré promujú tieto udalosti. Tieto formy propagácie sa nie vždy stretnú s úspechom u fanúšikov daného športového klubu. Doplnkovými službami sú myslené zmluvy o užívaní infraštruktúry prenajímaného objektu. Čiže hovoríme o cenách za užívanie bufetov, parkovísk, sky boxov (extra prémiové miesta na štadióne s cateringom a prednostným prístupom) a rôznych iných vecí ktoré spadajú pod objekt. Klub môže žiadať percentá prípadne jednorazový poplatok z ich tržieb na jednotlivých prvkoch infraštruktúry prípadne ich už vopred zahrnúť do ceny za prenájom objektu za účelom zorganizovania danej udalosti, čo môže zásadne zmeniť jeho výšku.

3.1.3 Exkurzie

Všetky väčšie kluby ponúkajú možnosť si za poplatok prehliadnúť ich štadión pod rôznymi názvami ako napríklad „Stadium tour“. Tento „Stadium Tour“ zahŕňa prehliadku štadiónu, klubového múzea, šatní a siene slávy kde si návštevníci pozrú často krátky film o klube a podobne. Exkurzia väčšinou končí v suvenírovom obchode ktorý je na štadióne kde pri kúpe ich produktov dostanete zľavový kupón do reštaurácie patriacej klubu. Je to špičkovou premyslená stratégia na získavanie finančných prostriedkov. Z vlastných skúseností viem povedať, že aj osoba ktorá fandí inému klubu si rada zaplatí Stadium tour a následne si ako pamiatku na túto udalosť zakúpi napr. dres, loptu, tričko alebo hocičo iné s brandom daného klubu. Prípadne sa aspoň občerství v klubovej reštaurácii po dlhšej vyššie spomínanej prehliadke (tieto prehliadky trvajú v priemere cca. 3 hodiny)

Cenotvorba pre tieto exkurzie je podobná ako pri vstupenkách na zápasy klubu. Je dôležitý čas kedy prídete, história klubu a hospodárska situácia v krajine, veľkosť skupiny v ktorej prídete, fakt či ste alebo nie ste držiteľom oficiálneho členstva daného klubu atď.

3.2 Prize-money

Klubové tržby sú dosť závislé aj od ziskov, ktoré utržia z ich športových výsledkov. Zdrojom týchto peňazí sú najčastejšie sponzori a partneri danej športovej ligy/poháru alebo televízne spoločnosti, ktoré platia klubom za možnosť vysielat' ich zápasy. Najvyššie prize-money futbalového sveta predstavuje európska kontinentálna pohárová súťaž UEFA Champions League. Medzi ligami dominuje dlhodobo najvyššia anglická liga-Premier League, ktorej súčasťou je aj nami skúmaný Manchester United. Ich mechanizmy a cenotvorbu si opíšeme v nasledujúcich 2 podkapitolách.

Price-money z vyššie spomínaných domácich pohárov nebudeme skúmať z dôvodu nízkych výnosov v tejto kategórii. Z ekonomického hľadiska ide v pohároch najmä o tržby zo vstupeniek, možnosť sa kvalifikovať prostredníctvom nich do európskych súťaží a budovanie značky. Celkové (čiže saldo pre 92 klubov) price-money z EFL Cupu predstavujú len 1 milión GBP. V FA Cupu sa pohybuje celkové price-money síce vo výške približne 30 miliónov GBP, ale účastníkov tohto pohára je 737. Maximálna možná tržba pre klub z najvyššej súťaže predstavuje sumu približne 6,5 milióna GBP, z toho ale viac ako 5 miliónov GBP je za posledné 2 kolá čiže tieto príjmy budeme ignorovať.

3.2.1 Premier League

Anglická najvyššia súťaž je známa tým, že svoje prize-money rozdeľuje najvyváženejším spôsobom zo všetkých svetových lig. Celkové prize-money na aktuálnu sezónu sú medzi 2,4 až 2.5 miliardy libier, čo predstavuje veľmi lákavú čiastku. Mechanizmus ich distribúcie tieto peniaze delí na 2 časti a to domáce práva a zahraničné. Zahraničné si 20 klubov delí rovným dielom. Domáce sa diela tak, že 50% sa delí rovným dielom, 25% sa delí podľa konečného umiestnenia klubu a 25% sa delí na základe počtu odvysielaných zápasov jednotlivých klubov v Premier League.

Tabuľka 2 BPL Price-money 17/18

OFFICIAL: Premier League prize money payments for the 2017-18 season										
Money rank		League position	Club	No. of TV games	Merit money*	Facility fees**	Equal share*** domestic TV	Equal share*** overseas TV	Central*** commercial	TOTAL payment
2		1	Man City	26	£38,625,360	£30,390,736	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£149,438,654
1		2	Man Utd	28	£36,694,092	£32,650,495	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£149,767,145
4		3	Tottenham	25	£34,762,824	£29,260,856	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£144,446,238
3		4	Liverpool	28	£32,831,556	£32,650,495	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£145,904,609
6		5	Chelsea	26	£30,900,288	£30,390,736	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£141,713,582
5		6	Arsenal	28	£28,969,020	£32,650,495	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£142,042,073
9		7	Burnley	7	£27,037,752	£12,312,666	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£119,772,976
7		8	Everton	19	£25,106,484	£22,481,580	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£128,010,622
10		9	Leicester	12	£23,175,216	£14,572,424	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£118,170,198
8		10	Newcastle	18	£21,243,948	£21,351,701	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£123,018,207
12		11	Crystal Palace	12	£19,312,680	£14,572,424	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£114,307,662
13		12	Bournemouth	11	£17,381,412	£13,442,545	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£111,246,515
11		13	West Ham	17	£15,450,144	£20,221,821	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£116,094,523
16		14	Watford	10	£13,518,876	£12,312,666	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£106,254,100
14		15	Brighton	13	£11,587,608	£15,702,304	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£107,712,470
17		16	Huddersfield	9	£9,656,340	£12,312,666	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£102,391,564
15		17	Southampton	16	£7,725,072	£19,091,942	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£107,239,572
19		18	Swansea	10	£5,793,804	£12,312,666	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£98,529,028
18		19	Stoke	12	£3,862,536	£14,572,424	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£98,857,518
20		20	West Brom	9	£1,931,268	£12,312,666	£34,812,558	£40,771,108	£4,838,892	£94,666,492
			TOTAL		£405,566,280	£405,566,308	£696,251,160	£815,422,160	£96,777,840	£2,419,583,748
* Each club gets £1,931,268 per place in the table, from that sum for West Bromwich Albion in 20th to £38,625,360 for Manchester City at the top.										
** Each club gets a minimum of £12,312,666 for live TV games, even if on TV fewer than 10 times. PLUS an extra £1,129,879 for each TV game more than 10.										
*** Each club gets equal shares of domestic TV income (£34,812,558), overseas TV income (£40,771,108) and central commercial, e.g. sponsors (£4,838,892).										

Zdroj: <https://www.totalsportek.com/money/premier-league-prize-money/>

V tejto tabuľke si môžeme všimnúť, že nami skúmaný Manchester United obdržal viac finančných prostriedkov ako ich mestský rival Manchester City. Napriek tomu, že Manchester City, ktorý vyhral ligu dostal za umiestnenie o skoro 2 milióny libier viac, tak Manchester United dostal za vysielané zápasy o približne 2,25 milióna libier viac. Tento jav je opäť spôsobený faktom, že Manchester City má omnoho menšiu fanúšikovskú základňu (obzvlášť na domácom trhu) a tým pádom je aj nižší dopyt po sledovaní jeho zápasov aj napriek tomu, že v sezóne 2017/2018 boli najlepším tímom celej ligy.

Za zmienku stojí aj 9. priečka Burnley FC ktorá bola spôsobená veľmi nízkym počtom odvysielaných zápasov napriek tomu, že skončili v hornej polovici tabuľky. Tento fakt by sme vedeli odôvodniť skutočnosťou, že Burnley sa predošlú sezónu ledva udržalo v najvyššej súťaži (skončili na 16. mieste čiže veľmi blízko zóny zostupu) a zároveň ide o relatívne chudobné mesto.

Tabuľka 3 BPL Price money 18/19

Premier League		2018/19 Payments to Clubs					
Club Name	UK Live	Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	International TV	Central Commercial	Total Payment
Manchester City	26	34,361,519	30,104,476	38,370,360	43,184,608	4,965,392	150,986,355
Liverpool	29	34,361,519	33,461,785	36,451,842	43,184,608	4,965,392	152,425,146
Chelsea	25	34,361,519	28,985,373	34,533,324	43,184,608	4,965,392	146,030,216
Tottenham Hotspur	26	34,361,519	30,104,476	32,614,806	43,184,608	4,965,392	145,230,801
Arsenal	25	34,361,519	28,985,373	30,696,288	43,184,608	4,965,392	142,193,180
Manchester United	27	34,361,519	31,223,579	28,777,770	43,184,608	4,965,392	142,512,868
Wolverhampton Wanderers	15	34,361,519	17,794,343	26,859,252	43,184,608	4,965,392	127,165,114
Everton	18	34,361,519	21,151,652	24,940,734	43,184,608	4,965,392	128,603,905
Leicester City	15	34,361,519	17,794,343	23,022,216	43,184,608	4,965,392	123,328,078
West Ham United	16	34,361,519	18,913,446	21,103,698	43,184,608	4,965,392	122,528,663
Watford	10	34,361,519	12,198,828	19,185,180	43,184,608	4,965,392	113,895,527
Crystal Palace	12	34,361,519	14,437,034	17,266,662	43,184,608	4,965,392	114,215,215
Newcastle United	19	34,361,519	22,270,755	15,348,144	43,184,608	4,965,392	120,130,418
AFC Bournemouth	10	34,361,519	12,198,828	13,429,626	43,184,608	4,965,392	108,139,973
Burnley	11	34,361,519	13,317,931	11,511,108	43,184,608	4,965,392	107,340,558
Southampton	10	34,361,519	12,198,828	9,592,590	43,184,608	4,965,392	104,302,937
Brighton & Hove Albion	13	34,361,519	15,556,137	7,674,072	43,184,608	4,965,392	105,741,728
Cardiff City	12	34,361,519	14,437,034	5,755,554	43,184,608	4,965,392	102,704,107
Fulham	13	34,361,519	15,556,137	3,837,036	43,184,608	4,965,392	101,904,692
Huddersfield Town	10	34,361,519	12,198,828	1,918,518	43,184,608	4,965,392	96,628,865
All figures in £		687,230,380	402,889,186	402,888,780	863,692,160	99,307,840	2,456,008,346

Zdroj: <https://www.premierleague.com/news/1225126>

Ako môžeme vidieť v tejto tabuľke tak sa opäť opakoval jav kedy Manchester City vyhral ligu no napriek tomu, že sa im podarilo obhájiť titul, tak obdržali o približne 1,5 milióna libier menej ako druhý Liverpool FC. Dôvod tu je opäť rovnaký a to, že napriek slabším výkonom je medzi televíznymi fanúšikmi vyšší dopyt po sledovaní zápasov klasických tradičných klubov akými sú napríklad najlepšie zaplatený klub sezóny 2018/2019 Liverpool FC alebo nami skúmaný Manchester United, ktorý mal odvysielaných 27 zápasov na domacom trhu (čo predstavuje 2. najvyšší počet odvysielaných zápasov po vyššie spomenutom Liverpool FC) aj napriek slabým výkonom na ihriskách, ktoré im dokázali zabezpečiť len 6. miesto v konečnej tabuľke Premier League.

Ďalším „smoliarom“ tejto tabuľky je Wolverhampton Wanderers, ktorý sa v lige umiestnil na 7. priečke, ale na domacom trhu mal vysielaných len 15 zápasov (čo je až o 12 menej ako o jednu priečku lepšie umiestnený Manchester United), tento fakt je spôsobený tým, že Wolverhampton bol v tejto sezóne nováčikom a teda menej lukratívny klub pre vysielanie jeho zápasov (najmä na začiatku sezóny keď nikto nečakal, že sa im bude takto dariť).

3.2.2 UEFA Champions League

Liga majstrov ponúka 2 formy odmien a to fixné odmeny a podielové odmeny. Fixné sú dopredu stanovené za progres v súťaži. Sú ohodnotené celkovou sumou 761,9 milióna eur

(sezóna 2017/2018) . Klub dostane 3 milióny € ak vypadne v kvalifikácii, ak postúpi inkasuje ďalšie 2 milióny €. 12,7 milióna € dostane každý klub ktorý postúpi do skupinovej fázy. Za každú remízu klub inkasuje 500 tisíc € a za výhru 1,5 milióna €. Každý tím ktorý postúpi do osemfinále získava 6 miliónov €, za štvrtfinále následne ďalších 6,5 milióna € a semifinále im zabezpečí 7,5 milióna €. Finalisti si medzi sebou rozdeľujú 26,5 milióna € v pomere 11 a 15,5. Druhú časť týchto príjmov tvorí takzvaný market pool vo výške 507 miliónov €. Výpočet podielu pre jednotlivé kluby je pomerne zložitý. 3 základné premenné sú aktuálny rating ligy z ktorej postúpil daný klub, jeho rating medzi klubmi, výsledky ostatných klubov z jeho krajiny. Z týchto čísel vieme vypočítať, že víťaz UEFA Champions League môže získať približne 100 až 110 miliónov eur ak vyhrá všetky zápasy, pochádza z top 4 líg (anglická, španielska, nemecká, talianska), jeho kolegovia z jeho materskej ligy pohoria atď.

Ja osobne s týmto mechanizmom na výpočet podielových price-money nesúhlasím napriek tomu, že môj obľúbený klub patrí medzi tie najlepšie ohodnotené. Som názoru, že tento mechanizmus len zväčšuje rozdiely medzi veľkými a teda často bohatými klubmi a menšími klubmi ktoré často nemajú dostatok financií na boj s tými najsilnejšími svetovými gigantmi sveta futbalu. Trh je ale nastavený tak, že veľkokluby si môžu bezproblémovo diktovať podmienky na základe ich schopnosti pritiahnuť fanúšikov čiže pritiahnuť peniaze do tohto kolobehu.

3.3 Komerčná činnosť klubu

Do tejto kategórie radíme všetky tržby, ktoré si je klub schopný vygenerovať z iných ako primárnych činnosti a teda hraním futbalu. V nasledujúcich podkapitolách si tie tržby rozdelíme podľa základných kategórií.

3.3.1 Predaj suvenírov a iných produktov s označením brandu klubu

Kluby sa snažia využiť pre ich zvýšenie príjmov svojich fanúšikov a podporovateľov. Zamestnávajú tých najlepších marketérov sveta aby „donútili“ každého fanúšika kúpiť si ich produkty, aby sa cítili ako pravý verný podporovateľ. Kluby vo všeobecnosti predávajú tieto produkty: a) Dresy- Predstavujú gro produktov ktoré klub predá. Kluby predávajú každý rok minimálne 3 nové sady dresov (domáce, vonkajšie, alternatívne) v dvoch prevedeniach (dlhý alebo krátky rukáv). Top 10 výrobcovia dresov sú: Nike, Adidas, New Ballance, Hummel, Under Armour, Umbro, Kappa, Puma, Macron, Joma. Toto spoločnosti mávajú 2 druhy zmlúv s klubmi o predaji dresov. Pri prvej sa klub zaviazá na dohodnuté obdobie, že ich výhradný producent dresov bude daná spoločnosť. Tá im za to vyplatí dohodnutú sumu a z tržieb z predaja dresov má klub len svoje dohodnuté percentá. Takúto zmluvu má aj nami skúmaný

Manchester United, ktorý má aktuálne túto zmluvu uzatvorenú s nemeckou spoločnosťou Adidas. V druhom prípade sa klub taktiež zaviazal, že ich jediný producent bude daná spoločnosť a tá inkasuje len dohodnutú jednotkovú cenu za kus ktorú si každý rok aktualizujú. V minulosti sa využívala viac druhá alternatíva, ktorá sa dnes už využíva len občasne.

b) Plagáty, kalendáre a iné kancelárske pomôcky- Klub predáva plagáty a kalendáre so svojimi najlepšimi hráčmi, ktorý za túto službu bývajú ocenený bonusmi. Kluby taktiež predávajú perá, zápisníky, budíky, cedule a podobne.

c) Iný textil ako dresy- V predajniach športovým klubov nájdeme aj rôzne iné kúsky textilu ktoré je ale nutné zaradiť do inej kategórie z dôvodu rozdeľovania tržieb. Do tejto kategórie patria veci ako napríklad: ruksaky, osušky, tréningové sady, polokošele, kravaty, bundy a kabáty, tričká, mikiny, ponožky, čiapky, rukavice, kopačky, posteľné obliečky a mnoho ďalších.

d) Suveníry- Do tejto kategórie zaraďujeme rôzne plastové a kovové figúrky hráčov, vlajky, knihy, DVD a Blu-ray disky, kľúčenky, poháre a šálky, obaly na telefóny a mnoho ďalších.

e) Hodinky- Tento produkt zaraďujeme do samostatnej kategórie taktiež z dôvodu inej distribúcie tržieb. Veľké kluby mávajú často zmluvy s luxusnými hodinárskymi značkami ako napríklad Hublot alebo Tag Heuer (tieto 2 značky som uviedol z dôvodu, že práve ony majú aktuálne zmluvy s nami skúmaným Manchestrom United). Tieto hodinárske značky vydajú model v kolaborácii so športovým klubom. Tento model býva často len zdražený a upravený už existujúci model od danej hodinárskej značky.

f) Členstvo- V posledných rokoch začala fungovať aj distribúcia takzvaného členstva v klube. Ide o poplatok, ktorý musí fanúšik klubu zaplatiť za to, aby mohol pozeráť zostrihy z tréningov. S týmto by som ešte súhlasil, ale príde mi to ako drancovanie vlastných fanúšikov pýtať si od nich ročný poplatok za to, že si môžu na oficiálnej stránke klubu objednávať lístky na zápas. Dopyt po vstupenkách je bohužiaľ tak vysoký, že si to veľké kluby môžu dovoliť.

3.3.2 Licencie okrem vysielacích práv

Klub musí celý čas dávať veľký pozor na budovanie značky. Toto budovanie značky je veľmi dôležité pre predaj ich licencií a vyššie spomínaných suvenírov. Klub môže predávať franchising na svoje predajne, licencie na logo klub, hráčov a štadión (aj LEGO) pre

počítačové videohry FIFA (od americkej spoločnosti EA Sports) alebo PES-Pro Evolution Soccer (od japonskej spoločnosti Konami).

Manchester United bol ešte pred pár rokmi (sezóna 2016/2017) hlavným klubovým ambasádorom pre populárnejšiu z tejto dvojice videohier (FIFA). Aktuálne má ale zmluvu s konkurenčným PES- Pro Evolution Soccer, ktorý je radený medzi ich oficiálnych obchodných partnerov, pričom Scott McTomminay (hráč klubu) je na oficiálnej obálke tejto videohry. Klub sa ale rozhodol nerozviazať zmluvu so spoločnosťou EA Sports vyrábajúcou konkurenčnú sériu menom FIFA. V praxi to znamená, že Manchester United má obsiahnutých svojich hráčov, dresy, štadión atď. aj v tejto konkurenčnej sérii futbalových videohier.

Opačné rozhodnutie učinil Juventus Turín FC, ktorý je historicky prvým svetovým veľkoklubom ktorého licenčné práva sa EA Sports nepodarilo získať (Je zvykom, že PES nemá práva na väčšinu veľkých klubov, ktoré má konkurenčná FIFA obsiahnuté každoročne). V praxi to znamenalo nútené odstránenie Allianz Stadium (štadión Juventus) z hry a taktiež aj ich oficiálne dresy, logo klubu a názov klubu (klub sa na aktuálnom ročníku FIFA20 nazýva Piemonte Calcio na základe pomenovania regiónu v ktorom sa mesto Turín nachádza). Bolo by určite zaujímavé vedieť sumu za takéto rozhodnutie tohto talianskeho klubu. Musela to byť určite veľmi zaujímavá ponuka čo usudzujem na základe toho, že v predošlom vydaní (FIFA19) bol práve Cristiano Ronaldo (hráč Juventus FC) na obálke hry ktorá je omnoho predávanejšou verziou ako ich japonský konkurent PES. Tieto dáta ale bohužiaľ nie sú dostupné z (predpokladám) dôvodu podmienok zakotvených v tejto spomínanej exkluzívnej zmluve.

Tieto licencie môže klub vydať na takmer hocičo po čom je dopyt čiže záleží to len od obchodného riaditeľa klubu a aktuálneho dopytu na trhu. Do tejto kategórie vieme teoreticky zaradiť aj povolenie na prevádzkovanie tipovacích hier v priestoroch štadiónov a podobne.

Cenotvorba je v tejto časti veľmi individuálna keďže záleží len na vzájomnej dohode klubu a záujemcu o jednu z licencií. Vo všeobecnosti ale platí pravidlo, že čím väčší a svetovo známi klub tým vyššia suma.

3.3.3 Sponzoring a partnerstvá

Športové kluby predstavujú obrovské lákadlo pri výbere medzi 2 podobnými produktmi. Ako malý chlapec som presviedčal rodičov aby sme boli poistený u AIG, keďže ich logo nosil v tej dobe môj obľúbený klub na dresoch. Tento sponzoring by sme vedeli rozdeliť na základe toho, kde sponzora daný klub propaguje na 4 základné skupiny:

a) Na dresoch a iných druhoch oblečenia- Tento druh je najčastejší, najvyšší, a jeho užívateľmi sú všetky kluby od malých lokálnych obecných klubov v menej rozvinutých krajinách až po kluby svetového kalibru. Pri tomto type sa klub dohodne s partnerom na výške sponzoringu, jeho umiestení na dresoch, dĺžke trvania a podobne. Tieto služby zvyknú obľubovať letecké spoločnosti, banky, automobilky, stávkové kancelárie a poisťovne

b) Na banneroch okolo hracej plochy- Tento druh je využívaný pri kluboch s lepšími štadiónmi. Je to veľmi lukratívny druh inzercie keďže meno s nejakým krátkym textom je každý týždeň propagované (aj vďaka TV prenosom). Klub nemôže predať 100% času zápasu z dôvodu vyhradeného času počas ktorého sú premietaní partneri organizácie pod ktorú spadá daný zápas (toto platí hlavne pre zápasy ktoré organizuje UEFA čiže Liga Majstrov, Super pohár a Európska liga. Ide napríklad o spoločnosť Sony, výrobcu hernej konzoly PlayStation alebo pivej značky Heineken).

c) Na internete a sociálnych sieťach klubu- Táto kategória je novinkou vďaka veľkému nárastu dopadu sociálnych sietí a všeobecne internetu na dopyt ľudí na jednotlivé produkty. Tento typ reklamy generuje niekedy až neúnosný marketingový smog, ktorý väčšina fanúšikov kritizuje. Tieto reklamy sú najlacnejšou formou zo všetkých 4 kategórií čo sa ale v budúcnosti môže zmeniť.

d) Na produktoch druhej strany- Veľa globálnych brandov verí v zvýšenie predaja ak na svojom produkte budú mať logo globálne populárneho športového klubu. Túto kategóriu obľubujú ropné spoločnosti, likérky a pivovary, médiá a výrobcovia hodín.

Cenotvorba pre tieto druhy spolupráce závisí najmä od dĺžky kontraktu, veľkosti klubu, cien ktoré ponúkajú ich konkurenti zo sveta športu, počet TV vysielaní za isté obdobie, ale aj typ priemyslu v ktorom záujemca o partnerstvo podniká. Kluby majú zakázané propagovať tabakové výrobky a reklamy ktoré by mohli vyznieť ako rasistické alebo inak spoločnosti škodlivé. Asociácia FIFA im odporúča propagovať čo najmenej alkoholických výrobkov ako je pre daný klub z finančného hľadiska možné. Tieto prohibície a odporúčania sú podľa môjho názoru logické nakoľko športový klub má propagovať zdravý životný štýl a myšlienky rovnosti etník, rás a vierovyznaní.

Nami skúmaný klub sa tohto nariadenia podľa môjho názoru až tak neodrží keďže medzi ich hlavných partnerov patri Casillero del Diablo (čilský výrobca vína), Chivas (škótsky výrobca whisky) a v minulosti medzi ne patrili napríklad Smirnoff (ruský výrobca vodky) alebo

Singa (thajský výrobca piva)⁵ a Manchester United rozhodne nepatrí medzi kluby, ktoré by sa nevedeli zaobiť bez sponzorov z tohto priemyslu.

Tabuľka 4 Sponzori na dresoch v BPL 19/20

Team	Shirt Sponsor	Industry	Headquarters
Southampton	LD Sports	(Sports) Media	China
Arsenal	Emirates	Airline	Dubai, UAE
Manchester City	Etihad Airways	Airline	Abu Dhabi, UAE
Chelsea	Yokohama Tyres	Automotive	Japan
Manchester United	Chevrolet	Automotive	USA
Leicester City	King Power	Duty-free shop	Thailand
Brighton & Hove Albion	American Express	Financial services	USA
Sheffield United	USG	Financial services	Australia
Liverpool	Standard Chartered	Financial services & banking	UK
Aston Villa	W88	<u>Gambling</u>	Philippines
Bournemouth	M88	<u>Gambling</u>	Philippines & Gibraltar
Burnley	LoveBet	<u>Gambling</u>	Malta
Crystal Palace	ManBetX	<u>Gambling</u>	Malta
Everton	SportPesa	<u>Gambling</u>	Kenya & Isle of Man
Newcastle United	Fun88	<u>Gambling</u>	Isle of Man
Norwich City	Dafabet	<u>Gambling</u>	Philippines
Watford	Sportsbet.io	<u>Gambling</u>	Curaçao
West Ham United	Betway	<u>Gambling</u>	Malta
Wolverhampton Wanderers	ManBetX	<u>Gambling</u>	Malta
Tottenham Hotspur	AIA	Life insurance & financial services	Hong Kong

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tejto tabuľke tak až 50% klubov má na dresoch sponzora ktorým je stávková kancelária. Tento údaj sa oproti sezóne 2018/2019 zvýšil o 1. Tím Bournemouth má dokonca na rukávoch svojich dresov ďalšiu stávkovú kanceláriu (Mansion), ktorá nie je vo vyššie uvedenej tabuľke. Podľa môjho názoru tento trend nie je správny a pod reguláciu by okrem alkoholu a tabaku mali spadať aj stávkové kancelárie, keďže gambling je taktiež neduh, ktorý spúšťa rovnako silnú závislosť, ktorá problémom u nás ale aj vo svete. Nakoľko ale gambling neškodí priamo fyzickému zdraviu a odjakživa patril k športu, tak nepredpokladám zmenu v týchto obmedzeniach/odporúčaniach ohľadom sponzoringu, no napriek tomu mi nepríde správne.

⁵ <https://www.manutd.com/en/partners/global>

3.3.4 Ochota majiteľov klubu investovať

V dnešnom svete športu nebýva zriedkavé, že bohatý oligarchovia skupujú veľké športové značky, ktorým robia následne donora. Veľa klubov má alebo malo šťastie na štedrých majiteľov, ktorým nebolo ľúto zainvestovať nejaký ten milión navyše. Majitelia svoje investície často „maskujú“ pod mimoriadne odmeny od partnerov, ktorými bývajú z pravidla spoločnosti, ktoré vlastnia. Krásnym príkladom je schéma financovania slovenského klubu ŠK Slovan Bratislava. Zároveň táto privatizácia a komercializácia športových klubov a športu samotného spôsobuje vymieranie niektorých klasických a historicky veľmi úspešných klubov čo je mne osobne veľmi ľúto.

Tabuľka 5 Odhadovaná hodnota majetkov majiteľov klubov BPL

	Klub	Majitelia/Najväčší podielníci (Národnosť)	Majetok
1.	Manchester City	Šejk Mansúr (UAE)	23.3mld £
2.	Chelsea	Roman Abramovič (Rusko)	9.6mld £
3	Arsenal	Stan Kroenke (USA)	6.8mld £
4	Wolves	Guo Guangchang (Čína)	5.2mld £
5	Aston Villa	Nassef Sawiris (Egypt)	5mld £
6	Leicester	Aiyawatt Srivaddhanaprabha (Thajsko)	4.6mld £
7	Tottenham	Joe Lewis (VB)	3.9mld £
8	Manchester United	Glazerovci (USA)	3.6mld £
9	Southampton	Gao Jisheng (Čína)	3.1mld £
10	Crystal Palace	Joshua Harris (USA)	2.7mld £
11	Newcastle	Mike Ashley (VB)	2.3mld £
12	Liverpool	John Henry (USA)	2.1mld £
13	Everton	Farhad Moshiri (Irán)	1.5mld £
14	Brighton	Tony Bloom (VB)	1.3mld £
15	West Ham	David Sullivan a David Gold (obaja VB)	1.2mld £
16	Bournemouth	Maxim Demin (Rusko)	900m £
17	Sheffield United	Princ Abdullah bin Musa'ed (Saudská Arábia)	198m £
18	Watford	Gino Pozzo (Taliansko)	93m £
19	Burnley	Mike Garlick (Veľká Británia)	62m £
20	Norwich	Delia Smith a Michael Wynn-Jones (VB)	23m £

Zdroj: vlastné spracovanie

Aktuálne najbohatším majiteľom futbalového klubu je Šejk Mansúr z Abu Dabi (ktorý vlastní Manchester City), ktorého majetok sa odhaduje na približne 25 miliard USD. Ďalej medzi najbohatších vlastníkov patrí majiteľ Red Bullu Dietrich Mateschitz (ktorý vlastní Red Bull Lipsko) alebo „otec“ boháčov vo svete futbalu, rus Roman Abramovič, ktorý vlastní Londýnsku Chelsea FC.

Posledné týždne sa v médiách silno skloňuje meno saudskoarabského korunného princa Mohammeda Bin Salmana s kúpou anglického klubu Newcastle United. Ak sa tak stane, tak pôjde o bezkonkurenčne najbohatšieho muža vo svete futbalu. Bin Salman tento klub plánuje kúpiť prostredníctvom saudskoarabského investičného fondu, ktorého aktuálna odhadovaná cena aktív je približne 320 miliard USD. Ešte pred rokom sa špekulovalo o jeho investovaní do práve nami skúmaného Manchestru United, kde sa mu ale nepodarilo dohodnúť na cene s americkou rodinou Glazerovcov, ktorá je aktuálnym majiteľom klubu.

3.3.4.1 *Finančná fair-play*

Vstupom bohatých mecenášov do svetového futbalu sa narušila dovtedajšia štruktúra finančnej stability klubov. Pumpovanie peňazí miliardárov do svojich klubov zvyšovala ceny hráčov a navyše roztočila prestupový kolotoč, vďaka ktorému sa mnoho menej finančne stabilných klubov dostalo do obrovských dlhov. Na záchranu mal prísť program UEFA Financial Fair Play, ktorý prikazoval mňať klubom len toľko peňazí, koľko majú príjmov za aktivity týkajúce sa klubu.

V praxi sa toto pravidlo dá obchádzať veľmi jednoducho a to vysokým partnerským kontraktom od spoločností ktoré vlastnia majitelia klubov a z tohto dôvodu je podľa mňa toto pravidlo len akýmsi vedrom, ktorým vylievame vodu z potápajúcej sa lode namiesto komplexnej záchrany v podobe zaplátania diery na tejto metaforickej poškodenej lodi.

Hoci je toto pravidlo v platnosti už od septembra 2009, nezdá sa, že by po 4 rokoch fungovalo tak, ako sa predpokladalo. Jeden z hlavných podporovateľov FFP, Arsene Wenger, ukazuje na príklade snahy Realu Madrid o rekordný prestup Garetha Balea, že FFP je v skutočnosti výsmechom. Ak by sme aj opomenuli prípad Balea, keďže Real Madrid má príjmy z reklám a iných marketingových aktivít skutočne vysoké, musí nás zaraziť prípad spred roka, či dvoch týkajúci sa PSG alebo najnovšie, AS Monaco, ktoré v druhej francúzskej lige rozhodne nemohlo zarobiť toľko, aby predviedlo také prestupové leto, aké predvádza. Napriek tomu UEFA si stojí za svojim. FFP funguje a pomáha všetkým klubom. (Mihálik, 2013)

Najzásadnejším a zároveň najaktuálnejším postihom za nedodržiavanie FFP je nedávny verdikt UEFA, ktorým zakázal Manchestru City sa zúčastniť v Lige Majstrov na 2 roky a zároveň im udelili pokutu vo výške 30 miliónov eur. Manchester City sa odvolal a bude určite zaujímavé sledovať ako tento spor dopadne. Osobne dúfam, že to je začiatok dní kedy sa tieto pravidlá budú dodržiavať reálne a nie len formálne.

3.3.5 Obchodovanie s hráčmi

V aktuálnej dobe sú ceny hráčov, ich platy a rýchlosť striedania klubov za ktoré nastupujú suverénne najvyššie v celej histórii športu. Je to nekonečná špirála smerujúca nahor. Čím je hráč drahší tým viac musia kluby predat' lístkov na zápasy a ich produktov aby daného hráča vedeli kúpiť a zároveň zvládnuť zaplatiť. Príchod nového hráča predpokladá zlepšenie výkonov klubu čo znamená viac peňazí pre klub čo znamená nákup ďalších hráčov ktorých cena podlieha posledné roky extrémnej inflácii. Pred 10 rokmi musel byť hráč za 50 miliónov eur mladý (do 25 rokov aby mal klub v ňom hráča základnej zostavy na aspoň 8-10 rokov), spĺňať vysoké kvality, mať za sebou veľké úspechy napriek nízkemu veku, mal by byť ladený skôr ofenzívne ako defenzívne atď. V dnešnej dobe za 50 miliónov eur vie klub kúpiť pomerne priemerného hráča alebo už starého hráča ktorý ma síce stále vysoké kvality ale jeho čas ukončenia kariéry sa neodkladne blíži.

Mnoho klubov berie hráča ako investíciu. Snažia sa kúpiť mladý talent, ponechať si ho 2 až 4 roky kým sa zlepší a následne ho predat' do jedného z veľkoklubov. Pekný tuzemský príklad tejto metódy je AS Trenčín a MŠK Žilina. Zo svetových zástupcov nejde nezmieniť napríklad Ajax Amsterdam alebo Sporting Lisabon.

Tabuľka 6 Top 10 mladých hráčov na základe rastu ich trhovej hodnoty

#	Player	Club	Nat.	Age ↑	Current market value ↑	% ↑	Difference ↓
1	 Erling Haaland Centre-Forward			19	€72.00m ↑	1340.0 %	+€67.00m
2	 Ansu Fati Left Winger			17	€36.00m ↑	-	+€36.00m
3	 Alphonso Davies Left-Back			19	€45.00m ↑	350.0 %	+€35.00m
4	 Lautaro Martinez Centre-Forward			22	€64.00m ↑	113.3 %	+€34.00m
5	 Federico Valverde Central Midfield			21	€54.00m ↑	170.0 %	+€34.00m
6	 Eduardo Camavinga Defensive Midfield			17	€37.50m ↑	837.5 %	+€33.50m
7	 Dejan Kulusevski Right Winger			20	€31.50m ↑	3050.0 %	+€30.50m
8	 Martin Ødegaard Attacking Midfield			21	€45.00m ↑	200.0 %	+€30.00m
9	 Mason Greenwood Centre-Forward			18	€29.00m ↑	-	+€29.00m
10	 Mason Mount Attacking Midfield			21	€40.50m ↑	237.5 %	+€28.50m

Zdroj: www.transfermarkt.com

V tejto tabuľke môžeme vidieť top 10 mladých hráčov ktorým za posledné obdobie narástla cena. Z nami skúmaného Manchestru United sa tu nachádza Mason Greenwood s hodnotou 29 miliónov €. Tieto dáta sú z obdobia korona krízy čiže ide o veľmi perspektívnych hráčov nakoľko vďaka tejto kríze klesla hodnota drvivej väčšiny hráčov na celom svete.

Tabuľka 7 Najhodnotnejší hráči Manchesteru United

# ↑	Player ↓	Date of birth / Age ↑	Nat.	Height ↑	Foot ↑	Joined ↑	Signed from	Contract expires ↑	Market value ±
6	 Paul Pogba Central Midfield	Mar 15, 1993 (27)		1,91 m	both	Aug 9, 2016		30.06.2021	€80.00m ↓
10	 Marcus Rashford Left Winger	Oct 31, 1997 (22)		1,85 m	right	Jan 1, 2016		30.06.2023	€64.00m ↓
5	 Harry Maguire  Centre-Back	Mar 5, 1993 (27)		1,94 m	right	Aug 5, 2019		30.06.2025	€56.00m ↓
9	 Anthony Martial Centre-Forward	Dec 5, 1995 (24)		1,83 m	right	Sep 1, 2015		30.06.2024	€48.00m ↓
18	 Bruno Fernandes  Attacking Midfield	Sep 8, 1994 (25)		1,83 m	right	Jan 29, 2020		30.06.2025	€48.00m ↓
1	 David de Gea Goalkeeper	Nov 7, 1990 (29)		1,89 m	right	Jul 1, 2011		30.06.2023	€40.00m ↓
29	 Aaron Wan-Bissaka  Right-Back	Nov 26, 1997 (22)		1,83 m	right	Jul 1, 2019		30.06.2024	€32.00m ↓
26	 Mason Greenwood  Centre-Forward	Oct 1, 2001 (18)		1,81 m	both	Jul 1, 2019		30.06.2023	€29.00m ↓
2	 Victor Lindelöf  Centre-Back	Jul 17, 1994 (25)		1,87 m	right	Jul 1, 2017		30.06.2024	€28.00m ↓
39	 Scott McTominay Central Midfield	Dec 8, 1996 (23)		1,90 m	right	Jul 1, 2017		30.06.2023	€22.50m ↓
21	 Daniel James  Left Winger	Nov 10, 1997 (22)		1,70 m	right	Jul 1, 2019		30.06.2024	€22.50m ↓
20	 Diogo Dalot Right-Back	Mar 18, 1999 (21)		1,83 m	right	Jul 1, 2018		30.06.2023	€18.00m ↓
14	 Jesse Lingard Right Winger	Dec 15, 1992 (27)		1,74 m	right	Jul 1, 2012		30.06.2021	€17.50m ↓
23	 Luke Shaw Left-Back	Jul 12, 1995 (24)		1,81 m	left	Jul 1, 2014		30.06.2023	€17.50m ↓
17	 Fred Central Midfield	Mar 5, 1993 (27)		1,69 m	left	Jul 1, 2018		30.06.2023	€17.50m ↓
3	 Eric Bailly Centre-Back	Apr 12, 1994 (26)		1,87 m	right	Jul 1, 2016		30.06.2022	€17.50m ↓

Zdroj: Zdroj:www.transfermarkt.com

V tejto tabuľke môžeme vidieť aktuálne trhovú cenu hráčov Manchesteru United. Tieto ceny sú veľmi orientačné, keďže nikto presne nevie ako sa bude vyvíjať cenová politika hráčov na trhu po korona kríze.

Klub pri predaji hráča inkasuje sumu z ktorej často musí vyplatiť podiel hráčovmu agentovi, samotnému hráčovi, prípadne vyplatiť klub v ktorom hrával daný hráč predtým, ak sa dohodli na podiele z ďalšieho predaja čo je v dnešnej dobe veľkým trendom. Aj preto je manažment tržieb z hráčov veľmi zložitý a určovanie ich ceny nie je nikdy presné.

Cenotvorba hráčov je veľmi zložitý proces, ktorý ovplyvňuje množstvo faktorov. Týmito faktormi sú: a) Vek hráča- Vek hráča je jednou z 2 najsilnejších faktorov pri jeho cenotvorbe. Vo všeobecnosti platí, že hráčovi drasticky stúpa jeho hodnota od 15 rokov do 26-27 následne sa pomerne ustáli, a vo veku 29-30 začne klesať. Tento pokles je spôsobený tým, že klub v ňom nemá dlhodobého hráča a zároveň je nižšia aj jeho hodnota za ktorú by ho klub mohol neskôr predat'.

b) Pozícia- Pozícia na ktorej hráč hráva je stredne silným faktorom. Platí, že čím viac vpredu hráč hráva tým býva jeho hodnota vyššia. Pomerne nízku predajnú cenu

mávajú brankári, krajný obrancovia a defenzívny záložníci. Najdrahšími bývajú hrotový útočníci, tvorcovia hry a útočný kridelníci.

c) Národnosť- Tento faktor nebýva úplne bežný pre všetky kluby. V anglickej ligy ale predstavuje veľmi silný faktor v iných je pomerne zanedbateľný. Angličania sú veľmi hrdý na hráčov svojej národnosti a preto kluby často zvažujú ich predaj do iného klubu, toto zvažovanie vie ale vždy ukončiť navýšená ponuka za daného hráča.

d) Už dosiahnuté výsledky- Tento faktor je spolu s vekom hráča najzásadnejší. Veľké úspechy v kombinácii s nízkym vekom hráča vedia vyčíslieť hodnotu hráča na stovky miliónov eur. Samozrejme sa berie do úvahy úroveň súťaže v ktorej tieto pozitívne prípadne dokonca negatívne výsledky daný hráč dosiahol.

e) Aktuálny klub- Je logické, že finančne menej stabilný klub nevie udržať hráča svetovej extratriedy. Zároveň platí, že nakupujúci klub musí zaplatiť viac peňazí ak ide o hráča už teraz hrajúceho vo svetovom veľkoklube a naopak. Taktiež platí, že priamo konkurenčné kluby si medzi sebou neradi vymieňajú hráčov čo spôsobuje navýšenie ceny v takýchto prípadoch. Tento faktor označujeme ako stredne až veľmi silný.

f) Čas do vypršania aktuálneho kontraktu- Pri predaji hráčov platí, že čím je ďalej vypršanie aktuálneho kontraktu daného hráča, tým bude jeho cena vyššia z dôvodu, že po vypršaní si hráč môže zdarma odísť kam sa mu len zachce. Tento faktor označujeme za stredne silný.

g) Povesť hráča a jeho marketingový potenciál- Či sa nám to už páči alebo nie tak šport je veľký biznis. V tomto biznise je kúpa hráča istým druhom investície a preto sa kluby snažia zaobstarať hráčov so silným a zvučným menom aby zvýšili svoje predaje dresov a vstupeniek na zápas. Veľa followerov na Instagrame a podobne, sú v dnešnej dobe taktiež faktorom ktorý rozhoduje o hráčovej cene z dôvodu jeho vplyvu na okolie a marketingový potenciál. Kluby taktiež neradi investujú veľké peniaze do hráčov, ktorý majú povesť flákačov, zradcov a podobne. Tento faktor môžeme označiť za stredne silný vzhľadom na cenotvorbu.

h) Podmienky prestupovej zmluvy- Tento faktor vie pomerne zaujímavo zamiešať kartami. Ide tu o bonus pre hráča zo svojho predaja, predkupné právo (ide o lehotu do ktorej je klub ktorý hráča kúpil povinný predat' daného hráča späť za dopredu stanovenú cenu), podiel z ďalšieho predaja, podiel z predajnej ceny hráča pre hráčovho agenta atď. S posledne menovaným fenoménom začína byť vo svete futbalu relatívne dosť vysoký problém. Za najväčší postrach pre kluby z rad agentov vieme určite označiť taliana Mina Raiolu, ktorý má

vo svojom repertoári veľmi zvučné mená ako napríklad Zlatan Ibrahimović, Romelu Lukaku (bývalý hráči Manchestru United), Paul Pogba, Jesse Lingard (aktuálny hráči Manchestru United) ale aj jediný zástupca Česka a Slovenska, ktorý vyhral Zlatú loptu (cena pre najlepšieho futbalistu ročníka) Pavel Nevěděl. Súbor týchto faktorov je stredne silný.

i) Záujem tretej strany- Je logické že cena hráča sa zvyšuje počtom záujemcov o jeho služby. Tento faktor označujeme za stredne silný až silný.

j) Iné- Do tejto kategórie zaraďujeme faktory ako aktuálna globálna hospodárska situácia alebo aj prestupové obdobie v ktorom hráč prestupuje (zimné alebo letné) keďže hráči sú v zime z pravidla na trhu drahší. Taktiež tu radíme hráčove vyhlásenia v médiách, prioritnosť daného hráča pre manažéra klubu, ktorý je potenciálny kupujúci atď. Tieto faktory majú nízku až strednú silu.

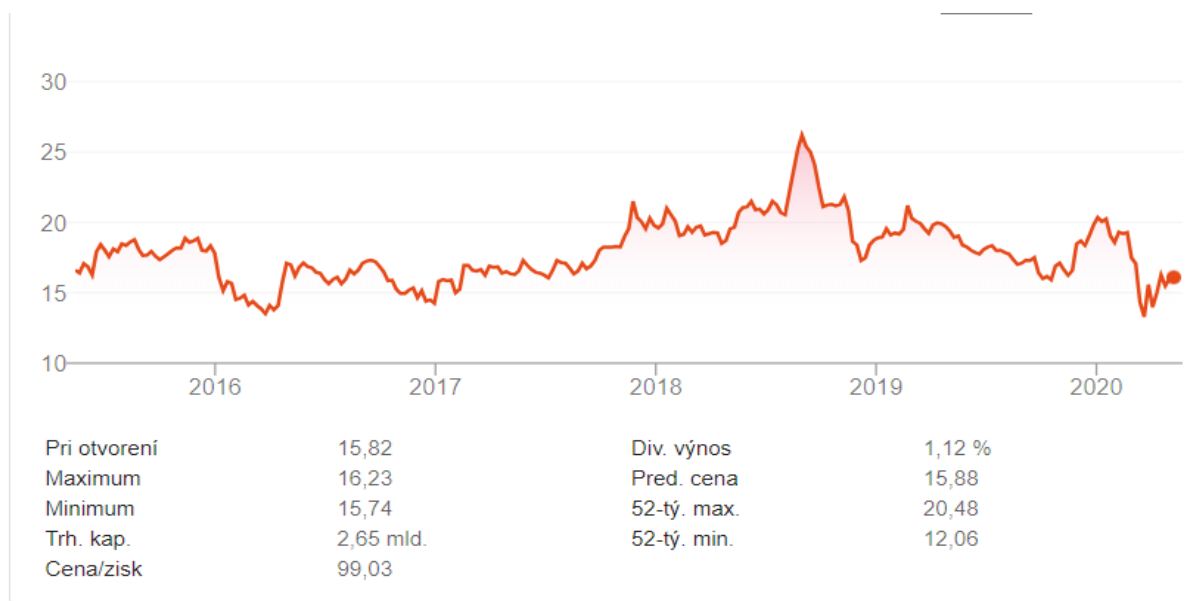
3.3.6 Emitovanie akcií

Mnoho veľkých športových klubov má formu akciovej spoločnosti prípadne jej ekvivalentu v krajine v ktorej klub vyvíja svoju primárnu činnosť. Medzi najznámejšie kluby ktoré využili túto možnosť patrí Borussia Dortmund, AS Roma, FC Porto, Manchester United, Juventus FC a mnoho iných svetových veľkoklubov. Ich akcie sú obchodovateľné a ich cenu ovplyvňujú aktuálne výsledky klubu, hodnota mužstva, predaje v peňažnom vyjadrení a samozrejme dopyt a ponuka po nich.

Určite za zmienku stojí vývoj akcií vyššie spomínaného talianskeho klubu Juventus FC, ktorého hodnota akcií sa takmer zdvojnásobila v priebehu niekoľkých dní potom čo oznámili prestup (kúpu) Cristiana Ronalda do ich klubu. Táto vysoká zmena bola spôsobená samozrejme aj Ronaldovou trhovou hodnotou ale hlavne jeho marketingovým potenciálom pri predaji dresov, lístkov na zápas a v podstate aj všetkého vyššie spomínaného zo zdrojov tržieb pre futbalové kluby (vrátane licencií na videohru FIFA kde sa objavil na obálke v drese Juventuskeho FC, ktorý predtým ešte nikdy nemal svojho zástupcu samého na obálke tejto svetoznámej videohry napriek tomu, čo Juventus vo svete futbalu znamená).

Moja bakalárska práca sa zameriava primárne na anglický klub Manchester United ktorého hodnota akcií nedávno utrpela z dôvodu korona krízy, ktorá spôsobila prerušenie

futbalu v globálnom význame .



Graf 1 Vývoj akcií spoločnosti Manchester United Plc.

Zdroj:https://www.google.com/search?q=manchester+united+shares&rlz=1C1NDCM_skSK782SK782&oq=manchester+united+shares+&aqs=chrome..69i57j0l7.13864j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Manchester United utrpel corona krízou obzvlášť z dôvodu, že nie je isté či sa dohrá aktuálna sezóna čo by ich mohlo pripraviť o účasť v Lige Majstrov (čo by zásadne znížilo tržby klubu), ktorá pred krízou vyzerala veľmi sľubne.

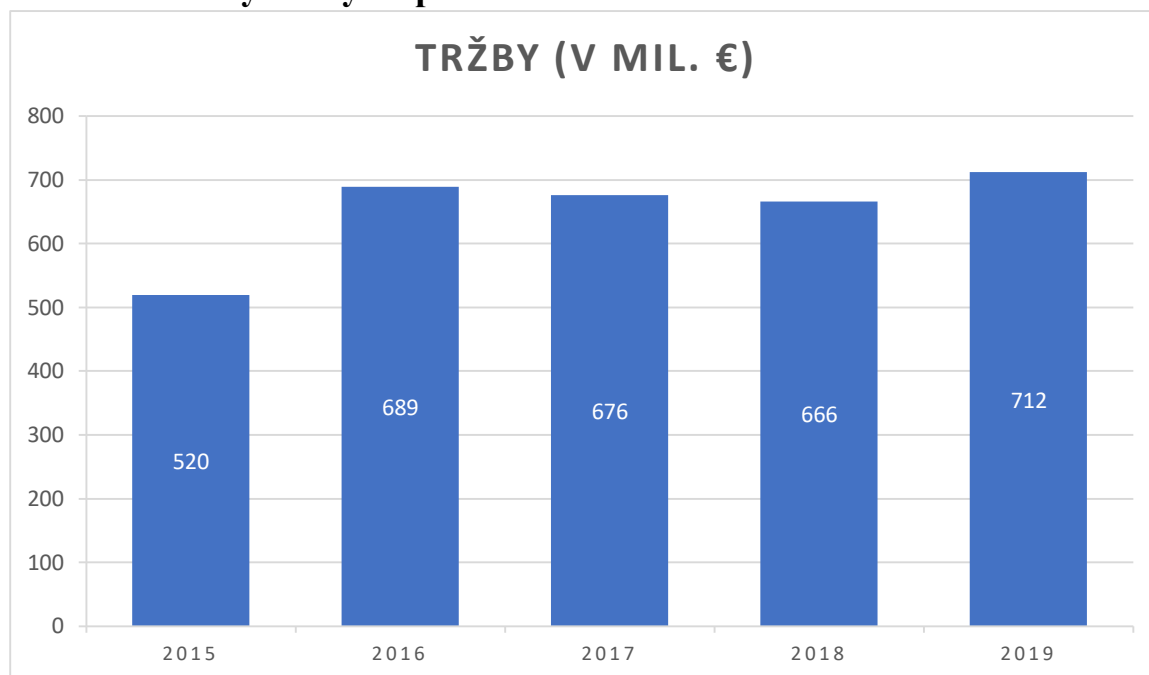
Zároveň to dostalo klub do situácie v ktorej výkonný riaditeľ klubu Ed Woodward musel lobbovať za dohratie sezóny po skončení krízy napriek tomu, že sa na prvej priečke s obrovským náskokom aktuálne nachádza Liverpool FC (Liverpool je historického hľadiska najväčším rivalom Manchestru United a ligu nevyhral už 30 rokov). Kluby by pravdepodobne museli vracať značný podiel z price-money na základe nedohratiu sezóny ktorý by znamenal následný spor so Sky Sports (Televízna stanica s exkluzívnou zmluvou na vysielanie Premier League).

Ďalší dôvod tohto konania výkonného riaditeľa bol fakt, že klub má zmluvu so spoločnosťou Adidas, ktorá im vyrába dresy, v ktorej je ale zakotvená klauzula o tom, že ak klub nebude hrať 2 roky po sebe Ligu Majstrov, tak musí vrátiť veľkú časť peňazí z ich kontraktu (tento kontrakt je najväčší zo všetkých „dresových“ kontraktov na svete).

Tento lobbying v prospech úhlavného rivala sa nestretol s pochopením fanúšikov klubu. Fanúšikovia vyčítajú Woodwardovi, že nehládí na futbalovú stránku klubu, ale len na tu finančnú napriek tomu, že klub je dlhodobo v dobrej ekonomickej kondícii v porovnaní s domácou konkurenciou a žiadajú jeho odvolanie prípadne zmenu jeho pozície v klube z CEO

na CFO. Bude zaujímavé sledovať ako tento spor dopadne keďže Woodward je dlhodobo trňom v oku fanúšikov tohto klubu.

3.4 Finančné výsledky za predošlé obdobia



Graf 2 Tržby Manchesteru United za posledných 5 rokov

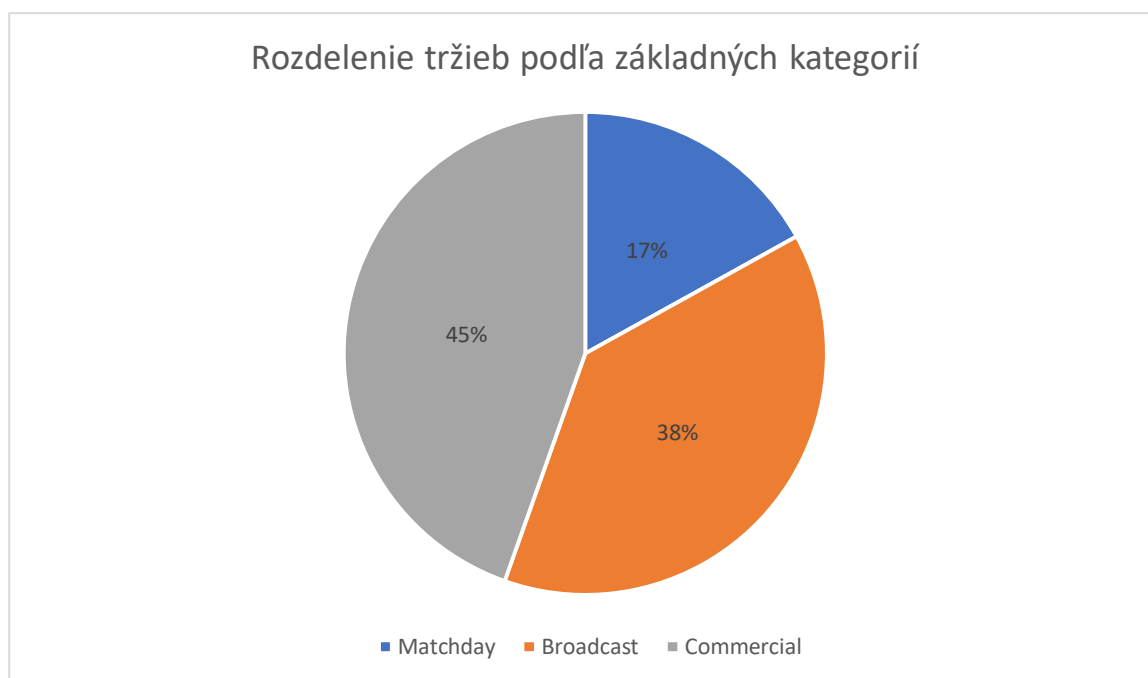
Zdroj: vlastné spracovanie

Na tomto grafe môžeme vidieť tržby Manchesteru United za posledných 5 kalendárnych rokov. Nárast oproti predošlému obdobiu bol spôsobený návratom do Ligy Majstrov.

V globálnom rebríčku sa ich tržby za predošlé účtovné obdobie nachádzajú na 3. mieste za Realom Madrid (757.3M €) a Barcelonou (840.8M €). Na 4. mieste sa umiestnil nemecký Bayern Mníchov (660,1M €) a na 5. mieste môžeme nájsť francúzsky Paris Saint-Germain (635,9M €). V roku 2016 a 2017 patrilo nášmu klubu v tomto rebríčku prvé miesto.

V rebríčku klubov hrajúcich Premier League sa nachádzajú na prvom mieste (2. Manchester City 610,6M €, 3. Liverpool 604,7M €, 4. Tottenham 521,1M €, 5. Chelsea 513,1M €) a tento fakt platí už viac ako 10 rokov. Kluby z anglickej najvyššej súťaže si dokážu držať vysokú kvalitu mužstva vďaka rovnomernému rozloženiu price-money o ktorých sme hovorili v kapitole 3.2. Tento fakt len potvrdzuje to, že v rebríčku 20 klubov s najvyššími tržbami nájdeme z ich radov až 8 klubov (z toho 5 v prvej desiatke).

V pomyselnom rebríčku líg z tejto top 20 je na druhom mieste talianska Serie A ktorá má v prvej dvadsiatke 4 kluby, ale ich najlepšie umiestnený klub Juventus Turín je až na 10. priečke (459,7M €).



Graf 3 Podiel jednotlivých kategórií na celkových tržbách

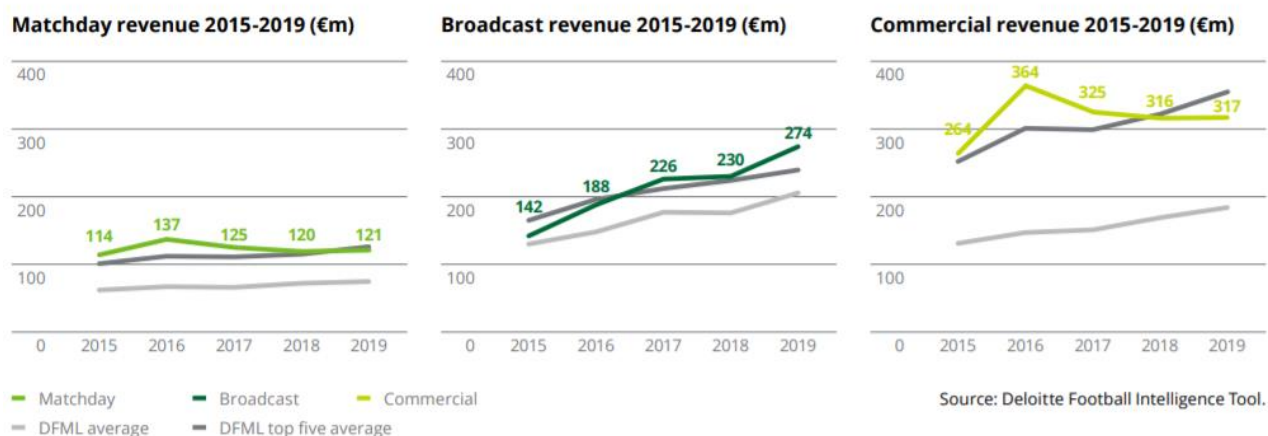
Zdroj: vlastné spracovanie

Na tomto koláčovom grafe môžeme vidieť rozloženie tržieb Manchesteru United medzi základné kategórie. Najväčší podiel má kategória Commercial vo výške 317,2M €. Do tejto kategórie sa zaradzujú tržby z kapitola 3.3.

Na druhom mieste je Broadcast, čiže tržby z kapitoly číslo 3.2 vo výške 273,7M €. Toto číslo je pomerne nízke z dôvodu ich konečného ligového umiestnenia na až 5. pozícií a stále klesajúcej britskej libry čo je pre kluby z BPL nevýhodou oproti konkurencii z iných veľkých líg, v ktorých krajinách výkonu podnikateľskej činnosti je menou euro.

Najmenší podiel na ich tržbách tvorí kategória Matchday vo výške 120,6M €, čiže tržby z lístkov na zápasy a veci s týmto spojené (bufety, parkovné a podobne) a teda kapitola 3.1.

Kluby svetovej triedy do týchto tržieb nezaznačujú dotácie od majiteľa. Dokonca ani celé príjmy z predaja hráčov z dôvodu, že ide len o akési prenesenie finančných prostriedkov v rámci súvahy. Ďalším dôvodom je fakt, že suma za hráča býva vyplatená v celej výške len veľmi zriedka a kluby si tieto prestupové čiastky vyplácajú postupne na základe dohody ktorá je zakotvená v prestupovej zmluve. Z týchto dvoch dôvodov si klub účtuje do príjmov/nákladov len rozdiel, ktorý dosiahol v danom prestupovom období.



Graf 4 Vývoj tržieb jednotlivých kategórií v priebehu 5 rokov

Zdroj: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>

Na týchto posledných 3 grafov môžeme vidieť ako sa vyvíjali jednotlivé kategórie tržieb v priebehu posledných 5 rokov a ich porovnanie s top 5 tohto rebríčka a taktiež s top 20 tohto rebríčka.

Môžeme vidieť, že tržby za lístky sú pomerne stabilné keďže návštevnosť na štadióne je dlhoročne takmer 100%. Kategória Broadcast ma vysoko stúpajúci trend, čo je spôsobené stále vyšším dopytom po vysielacích licenciách na BPL. Tieto tržby by mali výrazne viac stúpajúci trend ak by sa darilo Manchesteru United viac po futbalovej stránke či už doma alebo v európskych súťažiach, keďže v tejto oblasti majú klesajúce výsledky.

Kategória Commercial má z dlhodobého hľadiska mierne klesajúci trend. Štatistika v tejto kategórii je ale ovplyvnená extrémnymi dátami (veľkým výkyvom v rokoch 2015 a 2016).

3.5 Diskusia

Manažment tržieb a cien je podľa môjho názoru vedná disciplína, ktorá posledné roky zažíva druhú vlnu najväčších pokrokov od roku 1978. Tento názor opieram o fakt, že aktuálna doba je silne ovplyvnená informatikou a analýzou štatistických dát pomocou výpočtovej techniky, ktorá sa každým rokom zásadne akceleruje. V tejto práci sme sa snažili čo najlepšie popísať doterajšie vedomosti o tejto vednej disciplíne. Zamerali sme sa primárne na zadefinovanie pojmov a ich porovnanie pohľadov rôznych autorov na túto problematiku.

Následne sme sa snažili stručne opísať históriu a spomenúť aktuálne trendy. V ďalších kapitolách sme hovorili o kritériách aplikácie a o typoch stratégií tvorby ceny.

Na základe nami získaných dát by sme vedeli povedať, že spoločnosti Manchester United Plc. sa v porovnaní s výsledkami klubu, ktorého je prevádzkovateľom veľmi darí. Ich tržby z roka na rok rastú aj keď je silný predpoklad, že to v roku 2020 tak nebude. Vychádzam zo faktu, že je pomerne vysoká šanca, že sa aktuálna sezóna nedohrá čo vyvolá pokles tržieb vo všetkých 3 základných kategóriách. Klub bude musieť vracat' peniaze za lístky na zápasy ktoré sa odohrajú a taktiež klub dostane menej z price-money, keďže bude vysielaných menej zápasov a tým bude držiteľ vysielacích práv žiadať o refundáciu prostriedkov za tieto práva čo spôsobí nižší celkový balík z ktorého sa budú peniaze následne prerozdeľovať medzi kluby na základe kľúča spomenutého v kapitole 3.2. Predpokladá sa aj pokles tržieb od sponzorov/partnerov za nedodržanie očakávaných výsledkov. Do rovnakej kategórie patria aj prostriedky, ktoré klub obdrží z predaja brandovaných produktov. V tejto subkategórii vieme očakávať taktiež pokles na základe zníženia výsledkov ekonomiky po aktuálnej epidémii a tým pádom zníženia kúpyschopnosti ich fanúšikov, ktorý si tieto produkty kupujú.

Odporúčania: a) Zvýšenie ceny vstupeniek- Klub dlhodobo nemá problém vypredať aj menej atraktívne zápasy. Tento krok by bol úplne jasný a logický v iných odvetviach, ale v tomto športovom by to mohlo priniesť opačný efekt. Vychádzam z názoru, že v žiadnom inom odvetví neberú zákazníci svojho dodávateľa ako svoju „rodinu“. Toto zvýšenie by mohlo spôsobiť štrajk fanúšikov čo by sa výrazne odzrkadlilo na tržbách z komerčnej činnosti a pravdepodobne aj na tržbách z predaja lístkov na zápasy. Pri lístkoch na zápasy som použil slovo pravdepodobne z dôvodu naozaj obrovského fanbase-u . Pravdepodobne by nastala situácia pri ktorej by si aj zdražené lístky predali. Tento jav je spôsobený obrovským nárastom športového turizmu, ktorý so sebou nesie aj negatíva akými sú horšia atmosféra na zápasoch a nechut' lokálnych menej bonitných fanúšikov, ktorý sa cítia ukrivdený, že im cudzinci z opačného konca zemegule „ukradli“ ich klub. Klub má nutnú potrebu si udržiavať svojich domácich fanúšikov čiže tento krok by bol ozať riskantný.

b) Rozšírenie kapacity štadiónu- Ak je môj dopyt takpovediac nekonečný a chcem zvýšiť svoje tržby bez zvýšenia jednotkovej ceny za kus tovaru tak je jediným riešením predávať viac. Domáci štadión je síce najväčší v lige ale som názoru, že klub by nemal problém vypredať aj menej zaujímavé zápasy s kapacitou vyššou o pár tisíc sedadiel. Problémom tohto odporúčania by mohla byť vlaková trať, ktorá sa nachádza v blízkosti štadiónu a toto

konštrukčné obmedzenie by mal preskúmať stavebný technik (ak chceme stavať do výšky musím stavať aj do šírky z dôvodu statiky stavby).

c) Miesta na státie- Vo všeobecnosti platí, že do sektora kde nie sú miesta na sedenie ale na státie, sa vojde viac fanúšikov čo znamená väčšie tržby. Nami skúmaný klub takéto miesta na svojom štadióne nemá a preto by ich zavedenie mohol zvážiť.

d) Nižšie dividendy- Majitelia kúpili klub v roku 2005 ako spoločnosť bez dlhov a zároveň ako jednu z najhodnotnejších športových značiek sveta. Od tejto doby sa klub napriek vynikajúcim finančným výsledkom zadlžil. Dôvod? Chamtivosť majiteľov, ktorý klub poňali ako nekonečnú zlatú baňu. Za posledné roky vidíme ako sa toto chovanie majiteľov odzrkadľuje na športových výsledkoch klubu a nespokojnosťou fanúšikov nie len s výsledkami ale aj s generálnym riaditeľom Edom Woodwardom, (ktorý je geniálny marketér a vyjednávač pri komerčných zmluvách čo potvrdzuje porovnanie športových a finančných výsledkov), ktorý ale len plní rozkazy majiteľov (zvyšovať zisk) ale zanedbáva športovú stránku klubu. Glazzerovci si kúpili tento klub na dlh, ktorý splácajú primárne z vysokých dividend napriek rastúcemu dlhu klubu, ktorý bol pri ich príchode nulový. Fanúšikom postupne začína dochádzať trpezlivosť a aj preto sa na štadióne objavil smutný banner: “Created by the poor, stolen by the rich” keďže majiteľom tento klub prakticky kúpili jeho fanúšikovia. Športový klub nie je možné brať len ako firmu, ktorá má generovať zisky aj keď sa na to pozrieme ako ekonómia. Je to z dôvodu, že ak firma zanedbá inovácie produktu tak jej zákazníci časom odídu ku konkurencií a zároveň si nepodchytí mladú zákaznícku základňu.

e) Investovanie do mužstva- Podnikanie v športovom priemysle je pre svetové veľkokluby istým spôsobom takmer nekonečná špirála, ktorej vektor je nutné držať smerom hore, keďže sa táto špirála pri obrátení smeru veľmi ťažko vracia do pôvodného stavu. Ako pekný (pre tento klub) domáci príklad slúžia kluby ako Portsmouth FC, Bolton Wanderers FC, Blackburn Rovers alebo najaktuálnejší príklad FC Sunderland. Tieto kluby sú z historického hľadiska viac významné a úspešné ako aktuálny majster Manchester City, no vďaka zanedbaniu športovej stránky sa prepadli do nižšej súťaže, kde sa trápia futbalovo ale aj finančne. Očakávať ich návrat na piedestál nie je pravdepodobné z dôvodu aktuálnych cien hráčov a najmä trendu ich vývoja. Klub tohto rozmeru sa nesmie spoliehať len na vlastnú akadémiu a predpokladať, že každý rok vygeneruje nového Pogbu, Rashforda alebo Greenwooda. Ak fanúšikoviavidia zmenu správania majiteľov tak im tieto investované peniaze s veľkou radosťou vrátia aj s úrokom v podobe zvýšenia predajov vlastných produktov a ochoty platiť viac za domáce zápasy. Pri správnom investovaní by mali ísť ruka v ruke aj tržby z vysielacích práv z dôvodu

mechanizmu vysvetleného v kapitole 3.2 a v neposlednom rade sa predpokladá aj nárast tržieb od sponzorov a partnerov, keďže každý chce byť partner toho komu sa darí (či už ide o sponzorov na dresoch, výrobcov dresov alebo všetkých ostatných vrátane obchodných partnerov z kapitoly 3.3.2).

Bude zaujímavé sledovať ako sa kluby vysporiadajú s hospodárskou situáciou, ktorá nastane po skončení aktuálnej globálnej pandémie. Predpokladá sa všeobecné zníženie cien hráčov a zásadné problémy príliš zadlžených klubov.

Záver

V tejto práci sme sa sústredili na manažment tržieb, ktorého podstatou je optimalizovať, ideálne maximalizovať tržby podniku vďaka správne uplatneniu svojich nástrojov akými je najmä cenotvorba a teda kvantifikácia konečnej ceny s ktorou podnikateľský subjekt prichádza na trh daného priemyslu.

V teoretickej časti sme sa venovali predovšetkým zadefinovaniu samotného manažmentu tržieb a cien a rozdielnosti pohľadov rôznych autorov naň. Následne sme stručne charakterizovali históriu a vývoj tejto vednej disciplíny. V nasledujúcej kapitole sme písali o kritériách pre jeho aplikáciu v dnešnej praxi. Posledná kapitola teoretickej časti bola venovaná cene ako takej a stratégiám jej tvorby.

V praktickej časti sme pomocou verejne dostupných databáz a iných štatistických súborov analyzovali hospodárske výsledky nami vybraného podniku. Primárne išlo o účtovnú závierku spoločnosti Manchester United Plc., ktorá je prevádzkovateľom anglického futbalového klubu Manchester United. V ďalších databázach sme skúmali dáta akými sú napríklad priemerná návštevnosť na ich domácom štadióne, ceny sezónnych ale aj jednorazových vstupeniek na ich zápasy a skúmali sme príjmy klubu z týchto činností.

V druhej podkapitole sme sa zamerali na prize-money, ktoré sú v podstate len prerozdelené financie z predaja televíznych práv. Po nej idúca kapitola bola venovaná primárne komerčnej činnosti klubu čiže predaj produktov s brandom klubu, predaj licencií mimo tých televíznych, obchodovanie s hráčmi, sponzoring a podobne. V tejto podkapitole bolo obsiahnutá aj aktuálna situácia ohľadom funkcie majiteľov klubov a obmedzenia s tým spojené čo ovplyvňuje podnikateľskú činnosť klubu a v konečnom dôsledku aj nami skúmané tržby a cenotvorbu na základe investícií majiteľa alebo vývoju akcií na burzách.

V predposlednej kapitole sme našu spoločnosť analyzovali pomocou benchmarkingu s konkurenčnými svetovými veľkoklubmi a následne tieto dáta porovnali s predošlými obdobiami. Touto záverečnou analýzou sme sa snažili nájsť koreláciu medzi výsledkami klubu v športe a v podnikateľskej činnosti. V poslednej kapitole sme sa (na základe analýz v tejto práci) pokúsili o formulovanie odporúčaní a zhrnutie teoretických poznatkov.

Týmto záverom môžeme zhodnotiť, že sme splnili všetky čiastkové ciele vyplývajúce z hlavného cieľa práce a uzavreli sme tak skúmanú problematiku a potenciálne prispeli k výskumu manažmentu tržieb a cien

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. 2004. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
2. AYVAZ-CAVDAROGLU, Nur - GAURI, Dinesh K. - WEBSTER, Scott. Empirical evidence of revenue management in the cruise line industry. In: Journal of Travel Research. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 2017, roč. 58, č. 1, s. 104-120. ISSN 1552-6763.
3. BALÁŽ, P. a kol. 2010: Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. Piate vydanie. Bratislava: Sprint dva. 546 s. ISBN 978-80- 89393-18-3
4. BARTÁKOVÁ, G. – GUBÍNIOVÁ, K., 2012: Udržateľný marketingový manažment, Bratislava: IAM Press, 2012, 241 s., ISBN 978-80-89600-08-3
5. BODEA, T - FERGUSON, M. Segmentation, revenue management, and pricing analytics. 1. Vyd. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2014. s. 266. ISBN 978- 04-1589-833-1
6. FIALA, Petr. Revenue management. Modely a analýzy. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2015. 161 s. ISBN 978-80-7431-115-4.
7. GEER, van de Ruben, et al. Dynamic pricing and learning with competition: insights from the dynamic pricing challenge at the 2017 INFORMS RM & pricing conference. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2018, roč. 18. s. 1-19. ISSN 1477-657X.
8. GUO, Peng - XIAO, Baichun - LI, Jun. Unconstraining methods in revenue management systems: Research overview and prospects. In: Advances in Operations Research. Londýn: Hindawi Publishing Corporation, 2012, roč. 3, s. 23. ISSN 1687-9155
9. GÚČIK, M. – PATÚŠ, P. 1997. Cena a cenová politika v hotelierstve a pohostinstve. 1. vyd. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 1997. 72 s. ISBN 80-967649-2-6
10. HAYES, D. – MILLER, A., 2011: Revenue Management for the Hospitality industry, Hoboken: John Wiley and sons, 2011, 512 s., ISBN 978-0-470-39308-6
11. KADAROVÁ, J. a kol. Identifikácia a segmentácia zákazníkov. Košice: Ústav manažmentu, priemyselného a digitálneho inžinierstva ,2017. s 30 [16.5.2020].
Dostupné na:
https://www.researchgate.net/publication/333134866_IDENTIFIKACIA_A_SEGMENTS_A_ZAKAZNIKOV

12. KIM, J. - BOJANIC, C. David - WARNICK, B. Rodney. Price bundling and travel product pricing practices used by online channels of distribution. In: Journal of Travel Research. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 2009, roč. 47, č. 4, s. 403- 412. ISSN 1552-6763.
13. LARSON, B. Ronald. Promoting demand-based pricing. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2017, roč. 18, č. 1. s. 42-51. ISSN 1477-657X.
14. LIEBERMAN, H. Warren. Revenue management trends and opportunities. In: Journal of revenue 10. and pricing management. Londýn: Henry Stewart Publications, 2004, roč. 3, č. 1. s. 11. 91-99. ISSN 1476-6930.
15. MARKOVÁ, V. 2000. Ceny a cenová politika. 1. vyd. Banská Bystrica : Ekonomická Fakulta Univerzity Mateja Bela, 2000. 132 s. ISBN 80-8055-452-8
16. MICHAEL, M., 2010: Dynamic Hotel Pricing Signs of a Trend, Vice President, In: LWT Solutions Group, Asia Pacific, s. 1-3, vol. 28, no. 4, 2010, ISSN 1552-1874
17. MÜCKA, Stefanie. Price elasticity of demand and its effect on revenue. 1. vyd. Mnichov: Grin Verlag, 2016. 12 s. ISBN 978-36-6817-882-3
18. NETTESINE, Serguei et al. Consumer-Driven Demand and Operations Management Models: A Systematic Study of Information-Technology-Enabled Sales Mechanisms ISBN 978-387-98018-8
19. OGASAWARA, Yu - KON, Masamichi. Choice-based seating position model with undistinguished multi-lines in revenue management. In: Journal of the Operations Research Society of Japan. Tokyo: The Operations Research Society of Japan, 2019, roč. 62, č. 1. s. 37-52. ISSN 2188-8299
20. REPÁŇ, P. 2012. Dumping- cenové podvádzanie. [online]. [citované 13. marca 2019]. Dostupné na internete: <http://www.pce.sk/files/Dumping%20-%20cenov%C3%A9%20podv%C3%A1dzanie.pdf>
21. RUTHERFORD, D., 2002: Hotel Management and Operations, New York: Wiley and sons, 2002, 462 s., ISBN 978-0-442-014-96-4
22. TALLURI, K. T., RYZIN, G. J. V. The Theory and Practice of Revenue Management. Boston, MA: Springer Science, 2005. 713 s. 978-0387243764.
23. TRANTER, K. A. et al. 2010: An introduction to Revenue Management For The Hospitality Industry: Principles and Practices For The Real World, vyd. Pearson Education, 2010, ISBN: 978-0-13-188589-9

24. WITTMAN, D. Michael - BELOBABA, P. Peter. Dynamic pricing mechanisms for the airline industry: A definitional framework. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2017, roč. 18. s. 1-7. ISSN 1477-657X.
25. XUAN, L. W. - BOWIE, D., 2009: Revenue Management: The Impact on Business to Business Relationships, In: Journal of Service Marketing, vol. 23, no.1, 2009 ISSN 0887- 6045
26. YEOMAN, Ian. Ten years of revenue management. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2011, roč. 10, č. 1. s. 1-7. ISSN 1477-657X.

Internetové zdroje

1. Webstránka klubu: <https://www.manutd.com/en/partners/global>
2. Denník N: <https://dennikn.sk/368770/pozrite-ceny-najdrahsich-najlacnejsich-listkov-premier-league-leicestri-zaplatite-najmenej/>
3. Dokument na webovej stránke klubu: <https://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/documents/2018-mu-plc-form-20-f.pdf>
4. Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>