

Fotbal pro skeptiky – protireformace

Ve sportu je to, co je pravda, silnější než to, čemu věříte,
neboť to, co je pravda, vám dá výhodu.

Bill James

Pět slov dlouho dominovalo fotbalu:

Takhle se to dělalo vždycky.

Tato krásná hra je zanořená hluboko v tradicích. Tato krásná hra hří na svých dogmatech a oštěpaných frázích, na svých domněnkách a kredech. Řídí ji muži, kteří neradi vidí, když někdo zvenčí zpochybňuje jejich moc, kteří si myslí, že způsob, jímž tuto krásnou hru vidí oni, je ten správný. Nechtějí, aby se jim říkalo, že jim už více než sto let cosi uniká. Že existuje poznání, o kterém nic nevědí. Že to, jak se věci vždycky dělaly, není to, jak by se měly dělat.

V této krásné hře se záměrně ignorují fakta. Tato krásná hra je zralá na změnu.

A v centru zmíněné změny stojí čísla. Čísla, která vyzvou konvence a zvrátí normy, od základu opraví praktiky a rozříší domněnky. Čísla, jež nám umožní spatřit hru tak, jak jsme ji ještě nikdy neviděli.

Každý světový klub to ví. Všechny zaměstnávají týmy analytiků, specialistů na sběr dat a jejich interpretaci. A všechny informace, které posílají, potom používají k plánování tréninků, k návrhům herních systémů a k organizování přestupů. V sázce jsou miliony liber a nespočet

Fotbal pro skeptiky – protireformace

trofejí. Každý klub je připraven učinit cokoli, aby si z nich ukrojil co největší část.

Ale žádný z těchto klubů ještě nikdy nezval čísla a nejisťil, jaká je jejich vnitřní pravda. Nejde jen o otázku sběru dat – musíme také vědět, co s nimi udělat.

To je nejnovější fotbalová hranice. Často se říká, že fotbal nemůže – nebo byste neměli – redukovat na pouhé statistiky. Kritikové tvrdí, že to bere fotbalu jeho krásu. Ale takhle to kluby, jež bojují o vítězství v Lize mistrů, v Premier League, ani týmy, které se snaží získat pohár pro mistra světa, nevidí. A ani my to tak nevidíme. Věříme, že každý koušiček poznání, jež můžeme získat, nám pomůže v lásce k fotbalu v jeho celé komplikované slávě. To je budoucnost. Nesmíme se zastavit.

Nechceme tím říct, že veskerá fotbalová tradice je něčím špatným. Údaje, které jsme nyní schopni nasbírat a analyzovat, potvrzují, že mnohé z toho, o čem jsme si vždy mysleli, že platí, skutečně plané je. Kromě toho nám ovšem čísla nabízí nové pravdy, vyjasňují věci, jež jsme nemohli vědět intuitivně, a odhalují lži „způsobů, kterými se to dělalo vždy“. Největší problém uctívaných tradic a zatvrzelých dogmat spočívá v tom, že jsou jen vzácně zpochybňovány. Vědění zůstává statické, zatímco hra sama i okolní svět se mění.

Pokládání otázek

Američané často zmateným tónem pokládají při diskusích o fotbalu jednoduchou otázku.

„Proč to dělají?“

S Davem jsme sledovali sestihy z Premier League a něco nás na nich zaujalo. Nikoliv okamžik oslnivého umění či okouzlující krásy nebo třeba nešikovnost rozhodčích, ale něco o poznání světštějšího. Dave byl zmaten – stejně jako spousta stoperů před ním – dlouhými autovými vřazováním Roryho Delapa.

Pokazdě, když Stoke City získalo vzhazování v blízkosti soupeřova pokutového území, přeběhl Delap hřiště až za čáru, osušil míč svým dresem – nebo na domácím hřišti ručnickem, který tam má k dispozici právě za tím účelem – a následně jej katapultoval do pokutového území, stále znovu a znovu.

Pro mě jako pro bývalého brankáře byla výhoda Delapových hodů zřejmá. Vysvětlil jsem to Davovi: Stoke City mělo ucházející tým, který ovšem poněkud ztrácel v rychlosti a ještě více v obratnosti. Co však měli, byla výška. Tak proč si nevytvořit příležitost z něčeho, když je to možné? Proč nezpůsobit v řadách soupeře trochu toho pozdvižení? Zdálo se, že to funguje.

Davovi zvědavost jsem ovšem neukojil. Jednoduše to vedlo k jeho další otázce.

„Tak proč to nedělají všichni?“

I odpověď na ni byla očividná: každý nemá Royho Delapa, někoho, kdo je schopen hodit míč tak daleko s tak přímonu trajektorií, což způsobuje paniku v obranných řadách a mate brankáře.

Dave, bývalý baseballový nadhrzovač, zkusil další dotaz: „A nemůžou to zkusit a někoho najít? Nebo vybrat jednoho z hráčů a nechat ho zvedat čínky a trénovat s oštěpem a kladivem?“

A to už byl problém. Ano, Davovy otázky začínaly být otravné, stejně jako když malé děti neustále kladou jednu otázku za druhou, ale ještě otravnější bylo, že jsem na ně neměl dobrou odpověď.

„Můžeš hrát stejně jako Stoke,“ kontroval jsem, „pokud máš Delapa a spoustu vysokých obránců. Ale moc dobře se na to nekouká. Nedělal bys to, pokud bys nemusel.“

„Proč?“ odpověděl Dave s železnou logikou. „Zdá se, že jim to funguje.“
A to bylo ono. Vše, co mi zůstalo, podobně jako frustrovanému rodiči, bylo jedno slovo: „Proto.“

Protože když hrajete fotbal, některé věci dělat nechcete. Protože i když je gól, který padne po dlouhém autu, stejně cenný jako ten, jemuž předchází krásná kombinací akce, ve skutečnosti stejnou cenu nemá. Protože pro puistu není tak nějak stejně zasloužený.

Ovšem Davovy nekonečné otázky – Proč? Proč? Proč? – mi vrtaly hlavou. Pokud to funguje u Stoke, proč by totéž nemohlo dělat více týmů? Kdo měl pravdu? Klub Stoke, zodpovědný téměř za třetinu gólových šancí z vzhazování, jež se toho roku v Premier League objevily, nebo všichni ostatní, kteří jasně cítili, že nepotřebují či nechťěji mít ve svém arzenálu dlouhá vzhazování?

Proč existují věci, které se prostě nedělají?

Proč se fotbal hraje tak, jak se hraje?

Pokusili jsme se odpovědět na tyto dvě opravdu zásadní otázky tak, že jsme použili naše znalosti a schopnosti politického ekonoma v mém případě a behaviorálního ekonoma v případě Davy, naši disciplínu sociologů, naše zkušenosti fotbalového brankáře a baseballového nadhrzovače a naši lásku ke sportu a vášně pro řešení těžkých problémů. Výsledek držíte v rukou – knihu o fotbalu a číslech.

Fotbal byl vždy hrou čísel: 1:1, 4-4-2, velké číslo 9, posvátná desítka. To se nezmění a my to ani nechceme. Ale máme zde „číselnou reformaci“¹ nabírající na tempu, která může uvést do hry další sadu stejně důležitých čísel: 2,66; 50/50; 53,4; <58<73<79 a 0>1. Ukážeme vám, jak podstatná jsou pro budoucnost fotbalu.

Tato kniha je o podstatě fotbalu, o jeho esencích – gólech, náhodě, taktice, útočce a obraně, držení míče, superhvězdách a slabých člancích, rozvoji a tréninku, červených kartách a střídáních, efektivním vůdcovství a o najímání a vzhazování trenérů. A o způsobech, jakým se tyto esenciální záležitosti vztahují k číslům.

Analytické centrum

Elegantní, skromné, přemýšlivé typy, které každý březen cestují do Bostonu na Konferenci sportovních analytiků konanou na prestižní MIT Sloan School of Management, jsou velmi nepravděpodobnými guru pro kohokoliv, kdo hledá vlned do fotbalové budoucnosti či podstaty. Ale máme

¹ Counter-reformation = protireformace; counters-reformation = reformace čísel

zde trenéry, personál a vedení největších světových sportovních týmů, kteří se každý rok sejdou, aby poznali, zmapovali a rozvíjeli hru čísel.

Podobu fotbalu dlouhou dobu určovali dobře trénovaní atleti a manažeři s kamennými tvářemi. Muži a ženy, kteří šťastně přilhlízi přednáškám, jako je „Analýza odrazů pomocí dat z optických záznamů“ nebo neodolatelná „Nová generace koučování pomocí mobilních zařízení“, neshledávají fotbalové prostředí příliš přátelským. To se však začíná měnit. Analytika – objevování a komunikace o smysluplných vzorcích v údajích² – začíná rozkvet v mnoha odvětvích a ve sportu se také již probouzí její potenciál. Analytika představuje více než jen tabulky a statistiku; je to otevřenost datům a informacím všeho druhu: formálním, neformálním, kategorizovaným, neorganizovaným, sledovaným, zaznamenaným, zapamatovaným atd. A je to odhodlanost nalézt jakoukoliv pravdu, vzorec nebo shodu, které mohou obsahovat. Baseball, basketbal a americký fotbal už analytiku přijaly. Fotbal je o něco pozadu, zdráhá se přijmout budoucnost.

Zhruba mezi 2 000 delegáty (jenom v roce 2007 jich bylo kolem 200) najdeme reprezentanty některých velkých evropských fotbalových klubů, stejně jako společnosti produkujících data, jež se snaží uhasit nenasytenu žízeň po informacích.

Momentálně je jich jen hrstka – jádro stále tvoří delegáti ze severoamerických sportů. David Gill, šéf exekutivy Manchesteru United, se může nepovšimnut procházet halami, jako to dělal na konferenci v roce 2012, zatímco Bill James, jeden z prvních baseballových analytiků, je zde celebritou. Ale počet Evropanů se každý rok zvyšuje.

Analytika ve sportu boří hranice a stanovuje nové a ve fotbalu vzrůstá její význam exponenciálně. Manažeři, skauti, hráči i majitelé klubů chtějí mít výhodu, a vědění je síla. To jsou ti muži a ženy, kteří ji poskytují. Každý rok se títo noví pionýři schází v Bostonu.

Není pravda, že by jenom diskutovali o tom, jak posbírat co nejvíce údajů. Jak řekl Albert Einstein: „Ne všechno, co se počítá, lze spočítat

a ne všechno, co lze spočítat, se počítá.“ Místo toho se zajímají, jak použít data, aby vyhráli příští zápas nebo celou sezónu. Nejde o lehký úkol. Jak vznikající analytická věda zkoumá své možnosti, kluby jsou zaplaveny proudy informací. Mike Forde, Director of Football Operations Chelsea, vyznává útočný styl a tvrdí, že jeho tým shromáždil asi „32 milionů údajů z 12–13 tisíc zápasů“.³

Některé z nich budou pocházet ze sběru samotného klubu, od skautů a ze sumáří zápasů, ze záznamů účinných prostřednictvím videa a počítačového vybavení, jež neclhby v žádném fotbalovém klubu, který má sebestačtu. Zbytek poskytují například Opta, Annisco, Prozone, March Analysis nebo StatDNA, společnosti, jež dodávají klubům stále propracovanější soubory dat k nalezení sebestmenších přínosů. Kromě dat ze zápasů uchovávají kluby také detailní lékařské a tréninkové záznamy. Prevence zranění a rehabilitace patří k hlavním předmetům fotbalové analýzy. Další týmy uchovávají údaje o tom, kteří hráči přispívají k většímu prodeju dresů, kteří přivedou více diváky a ve kterých zápasech se prodá více pátků a piva. Ide o závod ve zbrojení: kluby a společnosti se zoufale snaží překonat jeden druhého v tom, jak jsou komplexní a kolik různých věcí dokážou spočítat. Sběr informací představuje pouze první krok. Vodítko k analytice spočívá v jejím názvu. Aby tato čísla něco znamenala, aby bylo možné se z nich něco naučit, musí se analyzovat. Klíčem pro jedince jdoucí v čele toho, čemu někteří říkájí datová revoluce a o čem my přemyšlíme jako o fotbalové reformaci, je zjistit, co potřebují k počítání, a dozvědět se, proč přesně a jak mají tyto počty prohlbat a také co se má počítat.

Fotbalová analytika dneška

V útrobach domu Roberta Martíneze stojí šedesátipalcová dotyková televizní obrazovka. Je propojena s jeho osobním počítačem, který

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Analytics>

³ Simon Kuiper, „A Football Revolution“, Financial Times, 17. 5. 2011, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/9471db52-97bb-11e0-9c37-00144fca0b49a.htm#axzz26t5GH2L>

disponuje nejnovějším softwarem od Prozone. Jakmile se španělský manažer Wigan Athletic – jeden z těch, kdo v této knize vystupují jako hrdinové – vrátí ze zápasu, stráví hodiny za zamčenými dveřmi, aby sledoval poslední zápas svého týmu stále dokola. Často musí utkáni vidět desekrát, než je spokojen. „Moje žena neměla radost, když jsem to zapojil,“ řekl Martínez *Daily Mail*. „Ale pochopila, že potřebuji prostor a čas, abych se mohl zase stát sám sebou. Jakmile najdu řešení, jsem v pohodě.“⁴

Martínez zdaleka nepředstavuje výjimku. Fotbal může být stále staromódním byznysem, v němž manažeri dodržují časem prověřenou tradici a sbírají informace o sobě samých a o členech svého týmu. Sledují hráče při tréninku i v zápasech, čtou noviny, konzultují je se svými spolupracovníky, naslouchají vlastním skautům. Ale v klubech na elitní úrovni doplňují tuto činnost ještě analytická oddělení, vybavená důvěryhodnými pobočníky, kteří mohou svým manažerům pomoci rozpoznat, co je a co není pravda.

To je to, co dělají Steve Brown a Paul Graley pro Davida Moyese v Evertonu. Manažerovi analytici zápasů stráví hodiny přípravou a auditem zápasů Premier League s puntičkářským smyslem pro detail. Zkoumají útok i obranu vlastních hráčů i soupeři, chytají podklady pro každého hráče, aby se mohl připravit na svého nejbližšího protivníka. Před zápasem zkoumají nejméně pět předchozích zápasů budoucího soupeře, sestavují zprávy skautů a kombinují je s daty Prozone. S použitím videa a těchto dat sledují styl, přístup, silné a slabé stránky, pozici uspořádání i různé slabůstky svých hráčů. Z toho všeho udělají výřah a prezentují jej Moyesovi, který vše dále sumarizuje a svoje závěry předá týmu.

Brown a Graley také pracují individuálně s každým hráčem. Někteří hráči si s nimi sednou před zápasem, aby vypracovali nějaký domácí úkol, v němž mají ukázat, jak přesně si chtějí poradit s hrou protivníka. Někdy se sejdou společně a diskutují ještě v den zápasu – zejména když

se soupeř vytasí s neobyklou sestavou nebo když do jejich týmu přibude nový hráč. Hned po skončení zápasu začínají zaměstnanci Evertonu s zápasoovou analýzou. Graley si několikrát spolu s trenéry projde zápas a ve shrnutí si řeknou, co se osvědčilo a co ne. Manažer je opět součástí procesu a jednotliví hráči se pravidelně učí, co udělali dobře a co špatně, aby se mohli dobře připravit na příští zápas.

Mohli byste se domnívat, že muži, jejichž prací je rozdělovat silné stránky vlastního týmu i soupeře od jejich slabín, muži, kteří drží klíč k příštím vítězstvím, sedí poblíž samotného středu evertonského vesmíru, hned vedle kanceláře manažera.

Když jsme je však navštívili v klubové základně Finch Farm na předměstí Liverpoolu, zjistili jsme, že jejich kancelář je jenom jedna z řady dalších, které spolu sousedí na cestě ke kamýně. Je to funkční, neokázalé místo. Najdete zde pár náznaků, jaké činnosti zde probíhají: složky jsou umístěny na standardních stolech vedle stolních počítačů; Steve a Paul mají obvyčejné otočné židle. Mohla by to být jakákoliv kancelář, kdekoli, v jakémkoli průmyslovém odvětví.

Jenom bílá tabule pro znázornění taktiky v rohu a programy na obrazovce počítače ukazují, že tato místnost je věnována analýze nejlepšího možného způsobu, jak maximalizovat výkon v jedné z nejoslnivějších, nejobhatších a nejvíce vzrůstajících sportovních soutěží světa.

Některým způsobem to sedí, že analytici v Evertonu, i ti, které jsme viděli jinde, tvoří prostě jedno z ozubených kol fotbalového stroje. Brown s Gralem a jiní podobní jsou relativně nová stvoření. Obecně si ve fotbalu nikdo není zcela jistý, co s nimi. Představují nejčerstvější přírůstek do manažerova personálního zázemu. Nejsou tak ukotvení jako trenéři, skauti, fyzioterapeuti, či dokonce psychologové – jejich místo v hierarchii je nejisté.

Nicméně trh jejich příchod nepřehlédl. Za poslední desetiletí či dvě, kdy se objevili první fotbaloví analytici, vrostl celý průmysl společností, jež jim poskytují údaje, aby ukojily jejich choutky; jejich nekončnou touhu po dalších, lepších informacích, s nimiž budou moci jít za manažery;

⁴ Matt Lawton, „Roberto Martinez – The Man Who Shook Up the Season“, *Daily Mail*, 20. 4. 2012

Jako první z těchto společností se objevila Opta Sports, začínající jako skupina konzultantů pro management v devadesátých letech, kdy se rozhodli vytvořit rejstřík hráčských výkonů ve fotbalu. Jak nám řekl obsahový reditel Rob Bateman, cíl byl jednoduše „dostat značka do povědomí veřejnosti“. Opta kontaktovala Premiership (jak se jmenovala nejvyšší anglická liga mezi lety 1993 a 2007), obdržela finance od Carlingu, který sponzoroval celou ligu, a bývalý trenér Arsenalu a Anglie Don Howe vstoupil do týmu, aby poskytoval fotbalové experty. Rejstřík byl spuštěn v roce 1996 na Sky Sports a také v novinách *Observer* a v Opté brzo zjistili, že data, jež sbírají, jsou mnohem cennější než publicita, kterou společností zajistila. Mohli je prodávat mediálním agenturám, domácím i zahraničním, a později zjistili, že stejně tak po nich touží i samotné kluby.

Když Opta začínala, analyza každého ze zápasů zabrala asi čtyři hodiny a stačilo k ní pero, papír a mačkání tlačítek STOP a START na videorekordéru. Zaznamenávaly se jen základní akce: přihrávky, střely, zátky brankářů. Úroveň detailů, kterou jejich analytici posílají v současnosti, je ovšem na hony vzdálena těmto skromným začátkům. Vezměme si finále Ligy mistrů 2010 mezi Bayernem Mnichov a Interem Milán. Toho večera zaznamenal tříčlenný tým Opty celkem 2 842 událostí, zhruba jednu každé dvě sekundy zápasu. Jeden z analytiků sledoval Inter, jeden Bayern, přičemž oba byli experty ve svém oboru – sledovali u obou klubů zápasy a všechny akce a pohyby po celou sezónu. Poslední člen týmu v roli dohlížitele hlídal, aby byly eliminovány chyby a opomnutí.

Více než desetiletí od jejího vzniku je nicméně Opta jednou z mnoha společností, jež byly založeny proto, aby uspokojily vzrůstající závislost fotbalu na datech. Everton, jak jsme viděli, když nás přivítali ve svatyni Steva Browna, uzavřel spojení s Prozone, společností z Leedsu, která byla založena speciálně kvůli poskytování údajů, jež pomáhají při trénování a vyhledávání hráčů. V létě se spojila s francouzským rivalem Amisco, a tyto dvě značky se tak zařadily mezi lídry ve svém oboru.

Divě se týmy spolehaly na dobré vztahy se soupeři, od kterých dostali k dispozici videozáznamy jejich posledních zápasů. Šlo o systém reciproční důvěry, jenž se často neosvědčil, neboť se video ze zápasu občas záhadně ztratilo. Amisco a Prozone tedy vyvinuly technologii nejen pro rychlou analýzu zápasů týmu, ale i pro sběr mnoha dalších dat.

Umístily své kamery vysoko nad hrací plochu, aby mohly sledovat pohyb jednotlivých hráčů, díky čemuž dokázaly poskytnout trenérům a sportovním vědcům informace, po kterých toužili: kolik toho hráč naběhal a jakou rychlostí, jak průběh hry ovlivnily jednotlivé akce. Později zkombinovali video se softwarem, který umožňoval hráče a jejich akce označovat, takže nyní je snadné vypíchnout záběry všech akcí jednotlivého hráče nebo třeba všech gólů, jež padly do sítě soupeře. Martínez může sledovat všechny rohy svého týmu nebo všechny neúspěšné přihrávky svých záložníků v komfortu domácího křesla po kliknutí na odpovídající tlačítko.

Prozone a Opta nejsou samy. Ve stejném oboru pracuje po celém světě mnoho dalších společností: Empire v Německu, Infostrada v Nizozemsku a Match Analysis a StatDNA ve Spojených státech amerických, ...

Všechny profitují z rozmachu tohoto průmyslu a zdá se, že expanze nemá limity. Trenéři, hráči, ředitelé, novináři, fanoušci i vědci mají rostoucí chuť na fotbalová čísla. Dále nesmíme zapomenout na výrobce počítačových her, provozovatele fantasy football soutěží a sázkové kanceláře – ti všichni používají získané údaje k vydělávání peněz.

Ti, kteří se zabývají vyhodnocováním, řízením a využíváním rizika, ať už jde o finanční trhy, nebo o sportovní sázky, tíhnou k vytváření předpovědí a modelů budoucího vývoje. A pro takovou činnost potřebují data. Kurzy sázkových kanceláří neznikají jen tak z rozmaru. Všechna data, která lze vyhodnotit, se vkládají do jejich algoritmických systémů, jež určují favority a outsidersy zápasů. Stejně tak algoritmy definují ceny na finančních trzích. Fotbal se tak nachází přesně na křižovatce dvou oblastí.

Tak jako se sázkovým kancelářím sypou peníze z jejich analytických nástrojů stanovujících kurzy (a dále se používají na drahy sponzorování

největších sportovních hvězd, aby si ve sportu vybudovaly ještě větší jméno, jako například BWin a Real Madrid), kupují si muži, kteří uspěli ve hře na finančním kolbišti, své místo ve fotbalových klubech. Sunderland, Brentford, Brighton, Stoke, Liverpool, Millwall a mnoho dalších má majitele, kteří by neinvestovali ani penny bez předchozí analýzy řeči čísel.

To je skutečná síla dat – změnit náš vztah ke hře. Majitelé klubů už se nespolehnají na vlastní úsudky, chtějí-li rozeznat, zda jejich tým hraje dobře nebo je-li jejich investice výnosná. Čísla, jež hovoří jasnou řečí, mohou mít na stole každé pondělí, nebo třeba už v neděli ráno na svých mobilních a iPadech. Po každém tréninku mohou manažeři pověsit na dveře šatny údaje o tom, kolik toho který hráč naběhal.

A část z těchto informací je k dispozici fanouškům, neboť jsou publikovány v novinách a vysílány v televizi, jsou k máni po pouhém stisku tlačítka na smartphonu a mohou být nahrána i na internet. Není se kam schovat. Oko na nebesích se stále dívá. Není divu, že Paul Barber, bývalý ředitel Tottenham Hotspur a nyní výkonný ředitel Brighton and Hove Albionu, mluví o vzetupu sofistikované videoanalýzy v tom smyslu, že je „jako rentgen“⁵. Dnes vidíme skrz fotbalistu. Je tedy mírně překvapivé, že muže jako Stevea Browna a Paula Graleye, tyto rentgenology hry, vítají ve fotbalové společnosti jen pomalu a chladně.

Dny, kdy bylo možné se plně spolehnout na instinkt, dohady a tradici, což sloužilo pro posouzení toho, co je pro fotbal dobré a špatné, jsou pryč. Namísto toho se nyní můžeme obírat k objektivním důkazům. Důsledky jsou obrovské. Použití objektivních informací zamíchalo s rovnováhou síl v této překrásné hře. Místo aby fotbal fungoval na bázi příkazů, zvyků a odhadů, vstupuje do nové, meritokratické⁶ fáze.

To děsí tradiční silné sázkové společnosti, protože to napovídá, že může existovat něco, co jim celé roky unikalo. V tomto smyslu je fotbal něco jako náboženství. Dlouho se tradovalo, že abyste mohli být fotbalovým expertem, musíte se narodit na správném místě a být do fotbalových

rituálů zasvěcováni už od mládí. Existují zde křéda, dogmata, komunity s vašimi věrnými fanoušky, vyznání, způsoby oblékání, popíjení a zpěv a všechno to ostatní.

Ale pokud data prostě umožní komunikiv stát se expertem, mít informovaný názor, jedinci ustulí ve starých kolejích se stanou slabšími, méně vylučnými a náchylnějšími ke zpochybnění. A nakonec je možné, že budou usvědčeni z toho, že se mylí, a čím jasněji se prokáže, že se mylí, tím méně moci jim zůstane. Pokud oni jsou kněžními a papeženci, naše role jako autorů *Hry čísel* spočívá v tom, naučit vás obojímu a ocenit obrazoborce a bořítele fotbalové reformace.

To možná vysvětluje stupeň odporu, s kterým se setkávají pionýři fotbalové analýtky.

Byli jsme před jedním nedávným přestupním oknem zaúkolováni jistým klubem, abychom se věnovali výzkumnému projektu, který se zaměřoval na posílení jejich mužstva v určitých oblastech. Potěšilo nás, když jsme slyšeli, že naše výsledky vedení klubu dobře přijalo. Manažer byl ovšem mnohem méně nadšený. „Statistiky mi nemohou říkat, koho mám koupit,“ uvedl. „Nemohou změřit velikost hráčova srdce.“

Stejně je to s aplikováním dat, abyste přizpůsobili svůj přístup ke konkrétnímu zápasu. „Manažer něčemu věří, pokud to vidí na vlastní oči,“ řekl nám jeden analytik zápasů Premier League. „Rád sleduje video a snaží se zhlédnout tolik zápasů, kolik jen může.“

To není jen anglický problém. Neochota přijmout novou technologii, nové zdroje informací, je značně rozšířena.

Boris Notzon, ředitel sportovní laboratoře 1. FC Köln, nás provedl po jednom z nejmodernějších analytických center v profesionálním fotbalu. Köln zaměstnává tři analytky na plný a třicet na částečný úvazek. Tito lidé pocházejí z patnácti zemí a jejich úkolem je zjistit a zpracovat vše od zpráv skautů soupeře po fyzické údaje od hlavních, rezervních i mládežnických týmů. I Notzon uznává, že Köln je neobyčejný. Jako součást společného projektu mají všechny německé prvotřígové a druhotřígové celky přístup k zápasovým datům, poskytováním společností Impire,

5 Globe and Mail (Toronto), 13.5.2011

6 Vlada největších odbojníků

kteřá používá podobné technologie jako Opta a Prozone/Amisco. Přesto jenom pár z nich věří datům – a tudíž je i využívá –, která se v systému po každém zápase shromáždí. Veššina nechce fotbal v tabulkách, chtějí její vidět na vlastní oči.

„V porovnání s historickou medicínou je fotbalová analýza momentálně ve stadiu příkládání pijavice a pouštění žilou,“ říká Mark Brunkhart, zakladatel Match Analysis. „Ne že bychom měli přestat pracovat a postupovat dál, ale měli bychom si uvědomit, jak málo tomu rozumíme.“

Fotbalová analytika učerějšíka

Fotbalová analytika tvoří regulérní součást klubového zájmu pouze několik posledních let a technologie, jež používají, jsou zatím velmi mladé, ale to neznamená, že by myšlenka precizní fotbalové analýzy byla nová. Ve skutečnosti se objevila přibližně před čtyřiceti lety.

Nebylo by fér popisovat vztah moderního fotbalu s analytikou jako revoluci, jde ovšem o něco víc než jen o evoluci. Možná je tím nejlepší sloven reformace: hra zůstala stejná, ale způsob, jak se hraje, se mění. A my se nacházíme v nejvíce vzrušujícím bodě tohoto procesu, kdy se každým dnem, týdnem a rokem objevují rozdílné aspekty, kdy vývoj postupuje velmi rychle a každá výhoda posunuje věci o velký kus dál od práce muže, kterého lze považovat za prvního fotbalového analytika: velitele peruteř Charlese Reepa.

Tento Angličan představuje jednu z klíčových postav – skutečného a svým způsobem tragického hrdinu – v příběhu fotbalové analytiky. Jeho teorie mohou být zatracovány a jeho přesvědčení lze kritizovat, ale abychom mohli ocenit, jak daleko musíme dojít, je třeba pochopit, odkud přicházíme. Reep nebyl mužem fotbalu. Narodil se v Cornwallu roku 1904, vyučoval se účetním a poté, co získal první cenu ve vstupní soutěži pro novou účetní divizi RAF, se přidal ke Královskému letectvu. Jednoho večera roku

⁷ Zhruba náš podplukovník.

Fotbal pro skeptiky – protireformace

1933 byla Reepova divize početná návštěvou Charlese Jonese, kapitána Arsenalu Herberta Chapmana, týmu, který ve své době získával jednu trofej za druhou.

Jones přišel, aby přednášel o klubovém systému hry, a dostal se až k detailní analýze souhry mezi pravým a levým křídlem, kterou vytvořil Chapman. Reep dychtivě naslouchal. Přimělo jej to aplikovat to, co znal – tedy učeníctví – na to, co jej fascinovalo – na fotbal. A tak začal vyvíjet systém pro zaznamenávání každé akce, která se na hřišti odehrála. Zrodil se fotbalový učení.

Smyslem bylo, Reepovými slovy, „poskytnout protiváhu ke společání se na paměť, tradici a osobní dojmy, které vedly ke spekulacím a fotbalovým ideologiím“. Chtěl vzít v potaz fakta a pomoci nám vidět, co jsme vidět nemohli.

Naneštěstí vstoupila do hry jeho vojenská kariéra – zasáhla válka, a první zápas, který Reep zaznamenal, přišel až 18. března 1950, plných sedmáct let poté, co Jones navštívil účetní divizi RAF a zažehl jeho představivost. Když Reep sledoval, jak Swindon čelí Bristolu Rovers, vzal do ruky tužku a zápisník a zrodila se věda. „Nepřetržitá akce zápasu se dělí do série jednotlivých událostí na míči, jako jsou přihrávka, centr nebo střela,“ řekl Reep o svém systému. „Pro každý děj jsem vytvořil detailní rozčlenění a vyvinul pro něj zkrácené kódování. Například každá přihrávka zápasu se klasifikuje a zaznamenává podle délky, směru, výšky a výsledku, stejně jako podle pozice na hřišti, při kterých vznikla a skončila.“⁶⁸

Reep byl zapálený pro věc. Navštěvoval zápasy až do svých devadesátí let, přičemž jeho vášně pro sport a čísla nezeslábla. Za svou kariéru zaznamenal více než 2 200 zápasů, přičemž každému věnoval dalších zhruba osmdesát hodin analýzy. Odečteme-li spánek, dělá to asi třicet let jeho života. Často chodil na večerní zápasy s hornickou helmou na hlavě – dlouze zabudované svítilné viděl na své poznámky. Jeho nejvelkolepším výkonem se stala kompletní sada poznámek z finále mistrovství

⁸ Pollard a Reep (1997), str. 542

světa v roce 1958, padesát stránek kreseb zachycujících pohyb míče v průběhu hry, vše zachyceno na roli tapety.

Údaje, jež nasbíral, vytvořily základ vědecké práce „Skill and Chance in Association Football“, kterou napsal spolu s Bernardem Benjamineem, vedoucím statistikem Hlavního matičního úřadu, a publikoval v roce 1968 v časopise *Journal of the Royal Statistical Society*. Člen práce bylo zjistit, jestli informace, které Reep pečlivě nasbíral za patnáct let, mezi roky 1953 a 1967, odhalují předpověditelné momenty v událostech zápasu.⁹

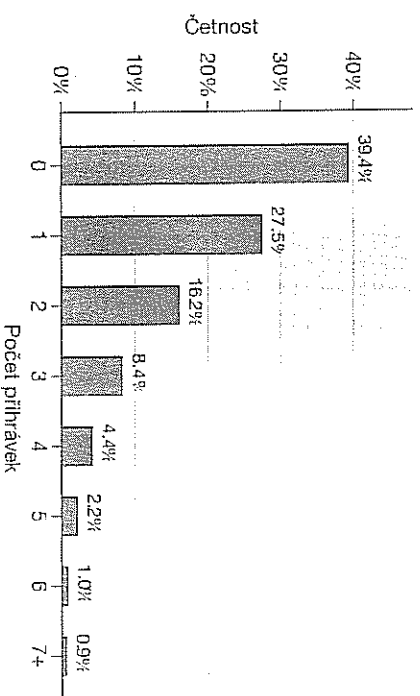
Šlo pouze o krátký akademický spis, ale byl mocný. Ukázalo se, že Reepův kódovací systém si vypůjčují samotné statistické analýzy. A také se poprvé potvrdilo, že několik aspektů hry se objevuje stále znovu podle silných a stabilních numerických vzorců. Reep a Benjamin zjistili, že týmy průměrně skórovaly z každé deváté střely, kterou vyslaly. Objevili, že šance týmu na úspěšnou přihrávku byla obecně jenom tak vysoká jako hod mincí – kolem 50 % – a také že se s každou následnou úspěšnou přihrávkou zmenšovala. Také ukázali, že fotbal je stochastický (tzn. náhodný) proces: jedna z devíti střel znamená gól, ale lze jen těžko určit, která přesně to bude.

Jde také, jak zjistili, o hru obrátit: drtivá většina pohybů skončila po žáně nebo jedné úspěšně přihrávce, přičemž 91,5 % z nich nikdy nedošlo na čtvrtou úspěšnou přihrávku v řadě. Toto rozdělení přihrávek se objevilo ve většině zápasů, které Reep sledoval, ale i dnešní zápasy jsou plně obrátit. „V průměrném zápasu změni míč majitele čtyřšetrkrát,“ uvádí Mike Forde z Chelsea.¹⁰

Reep rovněž odhalil další ze základních kamenů moderního fotbalového myšlení: 30 % získaných míčů v pokutovém území ře vedlo ke střele na branku a zhruba polovina všech branek padla z těchto situací.

9

⁹ Původ akademické statistické analýzy fotbalových se datuje o kus dál, když jiny Angličan Michael Moroney ve své knize z roku 1951 *Points from Figures* zahrnuje analýzu počtu vsířelených branek ve 480 zápasech anglického fotbalu pro porovnání zů následují předvíratelné vzory (Brillinger, 2010).
¹⁰ Simon Kuper, „A Football Revolution“, *Financial Times*, 17. 5. 2011; <http://www.ft.com/inl/cnl-s/s/2/9/4/71d852-97bb-11e0-9c37-00144fba9a.htm#axzz2e5G1aL>.



Graf. 1: Rozložení přihrávek, 1953 – 67

Zdroj: Reep a Benjamin (1968).

Pozn.: Horizontální osa ukazuje počet úspěšných sérii přihrávek, kde 0 znamená, že pokus o přihrávku byl ihned zachycen; 1 znamená jednu úspěšnou přihrávku před ztrátou míče ad. Čísła na vrcholech sloupců vyjadřují procento jednotlivých sérii v zápase. Reep a Benjamin zjistili, že pouze 8,5 % sérii sestávalo ze tří a více přihrávek.

Když Liverpool koupil v létě 2011 Stewartu Downinga a Jordana Hendersona, více než šedesát let poté, co Reep poprvé vzal do ruky tužku a zápisník a vytvořil svůj systém, tvořily klíčovou statistiku pro zhodnocení a angažování tohoto páru právě zisky v úročné třetině hřiště. Barcelona a Španělsko založily mnohé ze svého současného úspěchu na pressingu. Reep neynalezl pressing, ale byl prvním, kdo jej takto označil. Jeho studie nabídla vhledy – způsobu myšlení a mluvení o hře –, jaké byly dříve nepředstavitelné.¹¹ Fotbal by jej měl považovat za průkopníka. Místo toho se dočkal zatracení jako vyvrhel. Nikoliv proto, že sledoval

11

¹¹ Viz *Journal of Sports Sciences*, říjen 2002, speciální vydání o analýze výkonosti, pro přehled vývoje na tomto poli. Pro lepší představu o analýze výkonosti a zápasové analýze viz také Kelly a Thomas (1976), Larsen (2001), McGarry a Franks (2003) a Hughes (2003).

tuto krásnou hru skrze čísla, ale kvůli tomu, co si myslel, že zminěná čísla říkají:

Potvrdit přesvědčení pomocí dat

Reep představoval produkt své doby. Fotbalový účetní nebyl spokojen s pouhým sběrem údajů pro vlastní potěšení. Viděl pro svá zjištění další použití. Již od oné návštěvy Charlese Jonese z Arsenalu na jeho základně RAF se Reep zaměřoval na to, co je třeba dělat pro vítězství ve fotbalových zápasech. Domníval se, že tým by měl za tímto účelem maximalizovat své gólové šance. A k tomu musí být tak efektivní, jak je to jen možné. Ne náhodou nazval Reep svou práci – vyvrcholení svého životního díla – „Umění a náhoda“¹². Rozpoznal, že fotbal závisí stejně na náhodě jako na schopnostech: k potvrzení tohoto faktu stačí jeho objev, že šance na úspěšnou přihrávku nejsou vyšší než 50/50. Reepovým cílem bylo najít cestu, jak tuto rovnováhu změnit: použít schopnosti k tomu, aby převážily náhodu.

Řešení, na které narazil, představovala efektivita. Požadoval maximální produktivitu s minimálním promarněným úsilím. Tento způsob myšlení v době, kdy byl Reep na vrcholu, převážovalo. V Británii čtyřicátých a padesátých let se účetnická profese a víra v data nacházely na vzestupu díky Keynesově ekonomii, která slibovala řídit ekonomiku země pomocí vládních výdajů a manipulovat tak s investicemi a spotřebou. Tato filozofie byla zavedena pro překonání Velké krize a k přežití nemilosrdnosti druhé světové války – udělat více s menším úsilím.

Z principu potřebovala vláda ke své práci data. Kvalitní data. A tak státní finanční správa začala shromažďovat statistiky o všemožných způsobech ekonomické aktivity, aby našla cestu ke zvýšení efektivity. To představovalo pro Reepa cíl jeho fotbalového účetnictví – aby tým porazil náhodu, musel se stát maximálně efektivním. Týmy byly efektivnější,

Fotbal pro skeptiky – protireformace

pokud střídely více branek s menším držením míče, menším počtem přihrávek, střel a doteků vůbec.

Reep měl údajně, které mohly podložit jeho víze, nebo si to alespoň myslel. Dokázal, že pouze dva z devíti gólů padly ze situací, kterým předcházely čtyři a více přihrávek. Také věděl, že tým dal branku každou devátou střelou a že obrovská část gólů padla po zisku míče v okolí pokutového území soupeře. A tak z toho vyvodil, paušálně a bez pochyb, že týmy byly – statistickou řečí – lepší, pokud strávily méně času snahou zrežtízit více přihrávek a věnovaly více času rychlému a efektivnímu přesunu míče do soupeřova pokutového území. Tím byla účinnost hry dlouhých nakopávaných míčů – minimální vklad a maximální výnos – potvrzena.

Rozumět si s čísly není ovšem totéž jako vytrvářet vhled do různých situací. Reep byl skvělým účetním hry, ale nebyl to analytik. Zapomněl položit analytickou nejdůležitější otázku: V čem bych se mohl já a moje čísla mylřit? Věřil v to, čemu se později začalo říkat „trasa jedna“¹³, a našel důkazy podporující jeho přesvědčení. Ale skutečný vhled vzniká pouze po konfrontaci s důkazy, které fakta vyvracejí. Proč by měla být taktika dlouhých míčů *špatným* způsobem hry? Reep chtěl vidět fotbal jako porovnatelný s mechanizovanou produkcí a trávnik jako továrnu, v níž výroba většího množství s menšími vstupy představovala hlavní cíl a kde zisky závisely na maximální efektivitě. A brzy začal spolupracovat s manažery, kteří přemýšleli stejně jako on.

V tomto bodě se Reep lišil od jiného outsidersera, který se pokoušel analyzovat sport, Billa Jamese, baseballového statistika, jehož práci (jako se stalo známým díky filmu Moneyball) ovlivnil Billy Bean, Oaklandská Áčka, bostonští Red Sox a celý baseball. Pro Jamese bylo důležité vzít čísla a zjistit, jakou pravdu skrývají, jaké vzorce se v nich objevují a jaké informace, jež by mohly změnit náš pohled na hru, by z nich šlo extrahovat.

Reepova cesta k použití čísel pro zformování strategie měla slabinu: byla absolutistická, určená k tomu, aby použití dat potvrdilo

¹² Still and Chance

¹³ Route one

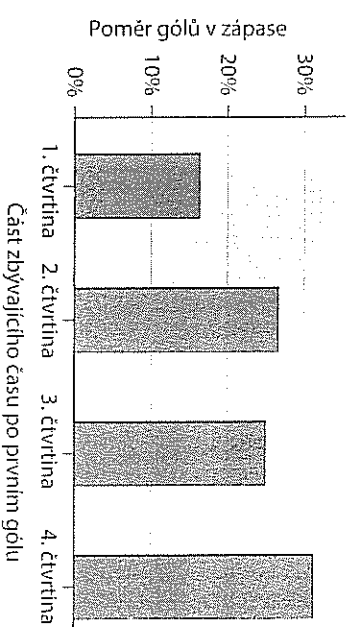
persvědčení jejího autora. Reep měl zapomenout, že hledá jedno obecné pravidlo, vítěznou formulu, a naučit se hledat mnohoběžné pravdy a lži v číslech samých.

Reformovat přesvědčení pomocí dat a analýzy

Jsme také produkty této doby. Žijeme v éře „velkých dat“, kdy lze celou naši anamnézu nahrát na paměťovou kartu, náš hudební vkus a fotbalba jsou umístěna v éterickém počítačovém oblaku, inzerenti mají přístup k našim zájmům a koníčkům skrze sociální média a supermarketky vědí o všech našich nákupních zvyklostech. Analytika nyní představuje kritický bod obchodu v nespočetných průmyslových odvětvích, od medicíny po výrobu a od farmacie po maloobchod. Fotbal se v jednadvacátém století pokouší vypořádat se s digitalizací života.

My dnes máme možnost prozkoumat data mnohem podrobněji, než kdy mohli Reep a Benjamin. Abychom ukázali sport v lepším světle, potřebuje hra čísel více než jen prosté součty akcí, jež se odehrávají na hřišti. Podstatnější je hledat ve velkých souborech dat a informací vzorce. A také musíme přijmout fakt, že určité fotbalové prvky jsou náhodné. A pokud je to nutné, musíme na data aplikovat sofistikované statistické modely s pomocí úspěšného softwaru a výkonných počítačů.

Čl analytické hry se každopádně změnil. Reep chtěl týmům pomoci překonat neefektivnost, která je fotbalu vlastní, s využitím něčeho, čemu již dopředu věřil. Jeho následovníci chtějí zaměřovat informace – čirá, chladná fakta –, aby zjistili, jestli je to, co si o fotbalu myslíme, skutečně pravda. Analytika nemá používat čísla k potvrzení teorií, ale ke zjištění, co nám ve skutečnosti mohou říct a zda jsou naše přesvědčení pravdivá. A pokud zjistíme, že nejsou, měla by nám čísla ukázat, čemu bychom tedy měli věřit. Stejně jako u jakýchkoliv jiných cest k objevům může být konfrontace výsledků s našimi představy nepřijemná.



Graf č. 2: Inkasují týmy ihned po skórování?

Vezměme si „fakt“, že týmy jsou nejzranitelnější poté, co vstřelí gól. S tímto tvrzením se ve fotbalu potkáte na celém světě, přičemž se zrodilo v důsledku triků, které na nás zkouší naše mysl.

Lidský mozek je analytickým modelovacím strojem toho typu, jaké vyvíjejí sázkové kanceláře. Všichni si přirozeně budujeme databáze a ukládáme je na disk, umístěný mezi našima ušima. Následně je používáme k tomu, abychom došli k závěrům založeným na důkazech. Ale náš vestavěný počítač má při tvorbě pravidel a předpovědí své mouchy. Naše mozky jsou naprogramovány tak, aby si pamatovaly a aby přeceňovaly skutečnosti, které jsou nejpřekvapivější a nejnintenzivnější. Na události, jež se skutečně staly, si vzpomeneleme snadněji než na ty, které se stát *moždy*. Naše osobní teorie a úhly pohledu se přirozeně potvrzují: nevěříme něčemu, co vidíme; raději vidíme pouze to, čemu věříme.

Zamyslete se nad stovkami fotbalových zápasů, které jste viděli: V drtivé převaze případů se nestalo, že by tým, který právě skóroval, dostal brzy poté gól i do vlastní sítě. Někdy se to stává – v olkázalé formě. Tak například zápas mezi Bayerem Leverkusen a Schalke 04 v dubnu 2004: Hans-Jörg Butt, brankář Leverkusenu a kuriozně i pravidelný střelec penalt, právě zvýšil vedení svého týmu ze značky pokutového kopu na 3:1. Vyklusával zpět ke své brance, přičemž si nezapomněl plácnout se

všemi spoluhráči, a vychutnával si radost publika. Mike Hanke, střelec Schalke, tím nijak zvlášť zaujat nebyl. Počkal si na hvízd rozhodčího, a zatímco Burt se ještě stále loudal k brance, vystřelil hned po výkopu. A náhle byl stav 3:2. Týmy jsou vždy nejzranitelnější, právě když vystřelily branku, vidíte?

Vědci Peter Ayton a Anna Braenbergová z City University London nesoouhlasí. Analyzovali 127 zápasů Premier League, které skončily remízou 1:1, a porovnávali čas, kdy byl vstřelen první gól a kdy padl ten vyrovnávající. Zbytek zápasu po prvním vstřeleném gólu rozdělili do čtvrtin.¹⁴ Takže pokud padla branka v desáté minutě, zbytek utkání měl čtyři dvacetiminutové části. Podle ustáleného klíše by měla většina vyrovnávajících gólů padnout v první čtvrtině. Čísla nicméně ukázala, že opak je pravdou – ihned po skórování jsou týmy *nejméně* náchylné k inkasování.

Myslenka, že týmy jsou po skórování nejzranitelnější, patří nicméně k nesečným mýtům, které pronikly do fotbalu, k zirkům přijatých pravd, jež se akceptují bez přání. Není pochyb, že José Mourinho, občasný bořitel mýti, by do této kategorie zařadil hodnotu rohových kopů. Tento portugalský manažer, jehož týmy se někdy až příliš spoléhají na standardní situace (zejména uvážíme-li, z jak hodnotných hráčů bývají sestaveny), zdánlivě až příliš opovrhuje vášní, kterou v jeho dočasném domově provází zisk rohového kopu. „Co myslíte, v kolika zemích si zaslouží rohový kop tolik aplausu jako samotný gól?“ zeptal se jednou Mourinho. „V jedné. Pouze v Anglii.“¹⁵

Má docela pravdu. V Premier League i Football League¹⁶ se na rohy pohlíží prakticky jako na to druhé nejlepší po gólech. Fanoušci je vítají hrdelním řevem, jejich nadšení napovídá, že minimálně v jejich předstávách je průlom na spadnutí. A proč ne? Vždyť jenom sledování týdenních

¹⁴ Ayton a Braenbergová (2008). Zmínění na remízy 1-1 eliminuje ty případy, kdy velmi slabý tým vstřelí první branku a poté je přemožen silnějším týmem. Ideálním experimentem by byla klonovaná míčová o stejných talentech, kde by po spouštění gólů jedné strany bylo vidět, jak druhá strana odpoví (tzn., když jediným rozdílem mezi týmy je samotný gól).

¹⁵ Wallis a Marcoriti (2006), str. 155

¹⁶ druhá nejvyšší soutěž anglického fotbalu

sestřihů a řady branek, které padají z těchto standardních situací, představuje důkaz, že rohy vedou spolehlivě k zisku. Nebo ne?

Popravdě – ne. Data potvrzují, že rohy jdou ruku v ruce se střelami na branku, jak ukazuje náš graf z desetiletého období Premier League. Tým, který více střelí, má více rohů a naopak.

Týmy, jež více střelí a mají více rohů, nicméně nedávají více branek. Celkový počet branek, které tým nasílí, se s rostoucím počtem rohů nezvyšuje. Souvislost je v podstatě nulová. Můžete mít jeden nebo sedmáct rohů, a stejně nebudou mít znatelný dopad na to, kolik branek nastřílíte.

Je možné, že by byly rohy tak neefektivní? Ano, je – to jenom dlouhá tradice a naše paměť nás klamou a chtějí nám vsugerovat, že je tomu jinak. S pomocí údajů od StatDNA jsme prozkoumali, co se stalo po zahrání rohu. Posloužila nám sezóna 2010/2011 Premier League a jejich 134 zápasů, v nichž bylo zahráno celkem 1 434 rohových kopů.¹⁷ Očekávali jsme důkaz, že rohy vedou ke střelám a ty pak ke gólům. Rohy by tedy měly vést ke gólům.

Čekali jsme jistý pokles. Ne každý roh vede ke střele, obrana je těsně semknutá, aby tomu zabránila. Takže jsme určitě neočekávali, že by mělo 100 % rohů skončit střelou. Ani trochu jsme však nečekali, že střelou skončilo ve skutečnosti pouhých 20,5 % rohů. Pouze jeden z pěti rohových kopů vedl ke střele na branku. Nebo jinak: čtyři z pěti rohů *neradly* ke střele na branku.¹⁸

Ještě větší pokles se objeví, když se podíváme, kolik z těchto střel pocházejících z rohů končí gólem: oslavami jednoho týmu a bezúspěšným přesunem toho druhého ke středovému kruhu končí pouze jedna z devíti střel. Jiný pohled na věc říká, že 89 % střel na branku, které následují po rohových kopech, přijde vniveč.

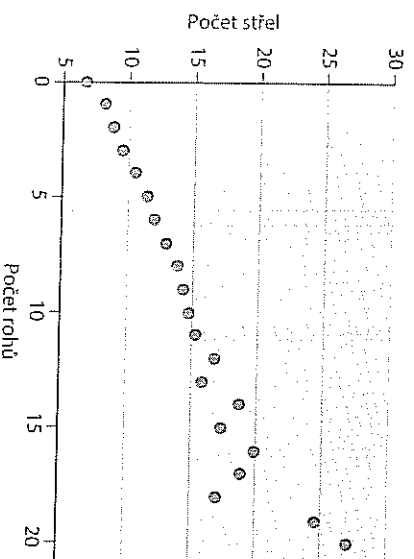
¹⁷ V průměru má týmy ve vzorku 5,4 rohu za zápas, což koresponduje s dlouhodobým průměrem 5,5 rohu na zápas, a kluby získaly mezi 4 a 6 rohy v průměrném zápase. Střely a góly, které si vytvořily z těchto situací, jsou zde definovány tak, že mezi zahráním rohu a střelou jsou maximálně tři dtecky.

¹⁸ Tady je také znatelná variabilita napříč kluby. Na spodní hranici si některé z nejlepších klubů vytvořily relativně málo střel, kolem 1 až 1,5 za 10 zahrávaných rohů. Oproti tomu některé z nejhorších týmů v lize vyprodukovaly relativně vysoký počet střel v této situaci (Chelsea je výjimkou), na úrovni 1 střely ze 4 rohů nebo 1 střely ze 3 rohů (West Ham a Stoke).

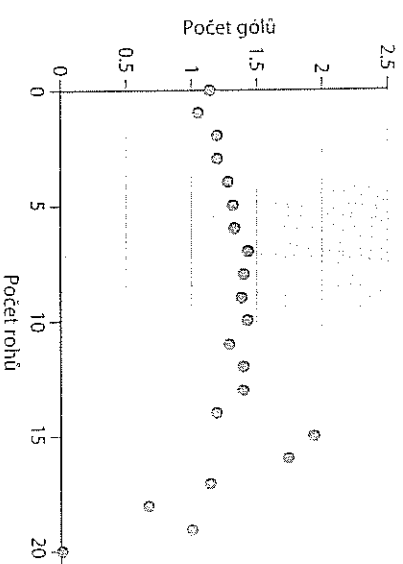
A jak to všechno přeložit do běžné řeči? Pokud spojíme šanci na střelu na branku, kterou vytváří roh, a šanci, že tato střela skončí v síti za zády brankáře, ukazují naše údaje, že průměrná hodnota rohu činí 0,022 gólu. Nebo jednodušeji: průměrný tým Premier League skóruje z rohového kopu jednou za deset zápasů.

Není divu, že Mourinho tolik znal řev anglického publika, kdykoliv jejich tým získal výhodu rohového kopu. Není divu, že Barcelona, velký Mourinhov soupeř a mistr, a Španělsko, nejlepší mezinárodní tým za několik desetiletí, nevyužívají rohy tak, jak jsme zvyklí, tedy pro přímé doručení míče do pokutového území, ale spíše pro obnovení svého držení míče. Rohy jsou téměř bezcenné. Když zvažíte riziko rychlého protútočku, jemuž mohou jen těžko čelit vaši obránci, kteří se právě snaží v pokutovém území soupeře vsádit gól, klesá jeho hodnota rychle k nule.

Až váš tým přistě získá roh, dvakrát přemyslete, než začnete svoje nejvyšší hráče popohánět dopředu. Možná je lepší hrát rohy nakrátko, získat tak znovu mň a pokračovat touto cestou. Čísla nám pomáhají



Graf č. 3: Souvislost rohů a střel, Premier League, 2001/02 – 2010/11



Graf č. 4: Souvislost rohů a gólů, Premier League, 2001/02 – 2010/11

vidět hru v jiném světle. Co jsme vždy dělali, nemusí být nutně toréž, co vždy udělat musíme.

Co leží před námi

Jde však jen o záblesk toho, co fotbalová analytika umí. V porovnání s hlubšími zjištěními, ke kterým může posloužit, se jedná o pouhé salonní tričky. Fotbalová věda, jež se zrodila před desítkami let, se celou dobu rozpíná a zkoumá stále větší část dějin. Velitel peruté si myslí, že může použít svůj systém pro odhalení perfektního způsobu hry a racionalizovat její chaos. Jeho následovníci, tj. muži a ženy, kteří se každoročně scházejí v Bostonu a studují nekonečné množství dat z Prozone či Opty, věří, že mohou použít informace a znalosti k lepší hře, ke zboření jejích mýtů a k jasnějšímu vidění její podstaty.

Fotbal má daleko ke hře, kterou nelze analyzovat, neboť je pro přivedení do řeči čísel příliš komplikovaná. Fotbal je zralý na podrobné

rozkouskování, a to na trávníku i mimo něj. Některé kluby to chápou, společností jako Opta nebo Prozone to chápou. Do analytiky teďou dlouhé peníze a odměnou za to jsou všechny ty miliony a miliony údajů.

Bouře ve fotbalu nabírá na síle: smyje všechny staré jistoty a změni hru, kterou známe a milujeme. Fotbal budeme vnímat více analyticky a vědecky, nebudeme už přijímat to, co nás učili, ale vždy se budeme ptát „proč“. Hra zůstane stejná, ale způsob, jak o ní budeme přemýšlet, se změní téměř k nepoznání.

Většinou společností vždy chvíli trvá, než do své řeči a myšlení vpraví nové poznatky statistiků a analytiků, které se týkají profesionálních sportovních soutěží. A fotbal má navíc například oproti baseballu velké zpoždění. Kluby jsou zahlceny informacemi a bojují s tím, co je tyto údaje vlastně mohou naučit a co znamenají.

V číslech není ukryt žádný tajný recept na úspěch. Neexistuje žádná vítězná formule. Žádná správná odpověď. Ale najdeme v nich způsob, jak se ujistit, že klademe správné otázky.

Považujte tuto knihu za manifest fotbalové budoucnosti, za mapu toho, co přijde, za průvodce nikoliv tím, co čísla říkají, ale k čemu je můžeme přimět. Na sběr informací už se utratilo mnoho peněz. Nyní je čas zmíněné údaje vytrít, zhodnotit a analyzovat. Zjistit, jakou řečí k nám hovoří.

A říkají nám toho opravdu hodně.

Týmům mohou napovědět, kdy střílet více a kdy méně, klubům zase, jestli mají nadále důvěřovat manažerovi, nebo jej nechat jít, a majitelé napoví, jestli onen střelec za x milionů má skutečně svou cenu. Tyto otázky můžeme klást i zpětně s ohledem na celou historii fotbalu. Dříve nám dávaly odpovědi tradice a víra. Nyní ovšem máme nejen čísla, ale také techniky, jejichž pomocí můžeme na otázky odpovídat.

Zde je první zásilka z čelní linie této reformace.

Nabízíme vám letný pohled na to, jak by mohla vypadat budoucnost, jaké by ony nové pravdy mohly být. Projdeme si práci řady vynikajících

vědců a akademiků, kteří rozložili fotbal na jeho stavební prvky a přetvořili jej. Ukážeme vám výsledky našeho průlomového výzkumu hry, již milujeme. Očekáváme, že zpochybníme mnoho vašich předpokladů, jiné ovšem určitě potvrdíme. Na některé otázky dokážeme odpovědět, jiné musíme ponechat otevřené k pozdější debatě.

Od Charlese Reepa jsme usli dlouhou cestu. Fotbal byl vždy hrou čísel, v tom měl velitel perutě pravdu. Většinu z toho, co vídíme, lze spočítat. Mnohé z toho, co lze spočítat, se (jak by řekl Einstein) počítá, ale ne všechno. Nyní se ovšem začínáme dovídat proč a jak se to počítá.

Vítejte v reformaci. Pomůžeme vám udržet skóre.