

András Krisztina

Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján

Ph.D. értekezés

Vállalatgazdaságtan Tanszék

Témavezető:

Dr. Chikán Attila

Copyright © András Krisztina, 2003

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Gazdálkodástani Ph.D. Program

Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján

Ph.D. értekezés

András Krisztina

Budapest, 2003

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
TÁBLÁZATJEGYZÉK	5
ÁBRAJEGYZÉK	7
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	9
1. A DISSZERTÁCIÓ ÁLTAL VIZSGÁLT KÉRDÉSEK ÉS A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE	11
2. FOGALMI, KONCEPCIONÁLIS HÁTTÉR	14
2.1. SPORTVÁLLALATOK A HIVATÁSOS LABDARÚGÁSBAN	15
2.2. PIACOK ÉRTELMEZÉSE	19
2.3. MŰKÖDÉSI MODELLEK	23
2.3.1. <i>A működés értelmezése</i>	24
2.3.2. <i>A labdarúgás működésének sajátosságai</i>	26
2.3.3. <i>Az állami és az üzleti modell</i>	28
2.3.4. <i>Az üzleti modell</i>	29
2.3.5. <i>Futballgazdasági kutatások</i>	31
3. A LABDARÚGÁS PIACAI	36
3.1. ÉRTÉKEK A LABDARÚGÁSBAN	36
3.1.1. <i>A labdarúgás üzletté alakulása</i>	37
3.1.2. <i>Értékkel bíró termékek a hivatásos labdarúgásban</i>	38
3.1.3. <i>A futballvállalatok és a játékosok értékei</i>	40
3.1.4. <i>A futballvállalatok működésének értékteremtő tényezői</i>	41
3.2. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS FOGYASZTÓI PIACA	42
3.3. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS JÁTÉKOSPIACA	46
3.4. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS KÖZVETÍTÉSI JOGAINAK PIACA	56
3.5. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS SPORTSZPONZORI PIACA	63
3.6. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS MERCHANDISING-PIACA	66
3.7. A PIACOK KÖZTI KAPCSOLATOK	69
3.8. A LABDARÚGÁS ÉS AZ ÜZLETI GLOBALIZÁCIÓ	71
4. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ LEGFŐBB TÉNYEZŐK	74
4.1. A FUTBALLTÁRSASÁGOK ÉRINTETTJEI	74
4.1.1. <i>A futballvállalat belső érintettjei</i>	76
4.1.2. <i>A futballvállalat külső érintettjei</i>	80
4.1.3. <i>A hivatásos labdarúgás civilszférája</i>	86
4.2. FIFA (NEMZETKÖZI LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG)	87
4.3. UEFA (EURÓPAI LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG)	91
4.4. AZ EU ÉS A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS	94
4.5. G-14	97

5. A MAGYAR HIVATÁSOS LABDARÚGÁS ÜZLETI MŰKÖDÉSE	102
5.1. A MAGYAR HIVATÁSOS LABDARÚGÁS MŰKÖDÉSE	102
5.1.1. <i>A magyar hivatásos labdarúgás szervezeti működése</i>	102
5.1.2. <i>A magyar hivatásos labdarúgás eladható termékei</i>	106
5.1.3. <i>A hivatásos tagozat gazdálkodása</i>	113
5.1.4. <i>A Profi Liga Kft. gazdálkodása</i>	114
5.2. AZ ÜZLETI MŰKÖDÉS ALAPJAI	117
5.2.1. <i>A hivatásos labdarúgás iránti fogyasztói érdeklődés</i>	118
5.2.2. <i>Márkák a magyar hivatásos labdarúgásban</i>	123
5.3. A HAZAI FUTBALLTÁRSASÁGOK VIZSGÁLATA	125
5.3.1. <i>Vállalatközi elemzések</i>	126
5.3.2. <i>Iparági elemzés</i>	131
5.3.2.1. <i>A magyar labdarúgóklubok múltbeli finanszírozása</i>	132
5.3.2.2. <i>Az esettanulmányok eredményei</i>	133
5.3.3. <i>Üzleti modellezés</i>	141
5.3.3.1. <i>A felhasznált módszer</i>	144
5.3.3.2. <i>A vizsgálandó alapeset üzleti stratégiájának bemutatása</i>	147
5.3.3.3. <i>A modell általános feltételrendszere</i>	152
5.3.3.4. <i>A modell részletes feltételrendszere</i>	154
5.3.3.5. <i>Az üzleti modell elemzési eredménye</i>	172
6. ÖSSZEZÉS	177
HIVATKOZOTT IRODALMAK	181
A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYÁBAN MEGJELENT FONTOSABB PUBLIKÁCIÓK	190
MELLÉKLETEK	192
VÉGJEGYZETEK	201

Táblázatjegyzék

2.1. táblázat A tárgyalt piacok jellemzésének tényezői	20
2.2. táblázat A labdarúgás két működési modelljének összevetése	29
2.3. táblázat A futballgazdasági kutatások főbb területei	32
3.1. táblázat A hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának jellemzői	42
3.2. táblázat Termékek, szolgáltatások és a sportfogyasztók	45
3.3. táblázat A hivatásos labdarúgás játékospiacának jellemzői	47
3.4. táblázat Minden idők legdrágább átigazolásai	49
3.5. táblázat A BigFive országok transzferegyenlegének és transzfervolumenének összevetése	52
3.6. táblázat A BigFive országok transzferegyenlegének és transzfervolumenének osztályozása	52
3.7. táblázat Az igazolt játékosok megoszlása érkezési országok szerint	54
3.8. táblázat Az igazolt játékosok megoszlása EU / nem-EU viszonylatban	54
3.9. táblázat A EU-n kívülről igazolt játékosok megoszlása régióként	55
3.10. táblázat A 2003. évi nyári átigazolási szezon számai	56
3.11. táblázat A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca	58
3.12. táblázat A közvetítési jogok árának alakulása a különböző piaci szerkezetek tükrében	59
3.13. táblázat A hivatásos labdarúgás sportszponzori piacának jellemzői	63
3.14. táblázat A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca	67
3.15. táblázat A WIPO-rendszerben megtalálható, magyarországi oltalomban is részesülő labdarúgó klubok	69
4.1. táblázat Tőzsdei bevezetések alakulása	77
4.2. táblázat A pénzügyi és a stratégiai befektető összevetése	78
4.3. táblázat Médiavállalatok szignifikáns részesedése futballvállalatokban 2000 őszén	79
4.4. táblázat A labdarúgás befektetőinek típusai és azok céljai	79
4.5. táblázat A klasszikus és az új szurkoló jellemzői	82
4.6. táblázat Egy futballtársaság tipikus érintettjei és érintettségük	85
4.7. táblázat Futballvállalatok érintettségi mátrixa	86
4.8. táblázat Ismertebb klubszövetségek	99
4.9. táblázat A G-14 klubjainak megoszlása a jogi formájuk szerint	100
5.1. táblázat Labdarúgó-mérkőzések jogdíjai az MTV Rt.-nél	109
5.2. táblázat A Magyar ATV által közvetített bajnoki mérkőzések nézettsége	110
5.3. táblázat A hivatásos tagozat eredményének alakulása 2000-2002 között	114
5.4. táblázat A Profi Liga Kft. 2001-2002. évi gazdálkodásának alakulása	116
5.5. táblázat Az NB I-es csapatoknál kint levő reorganizációs kölcsönök állománya	117
5.6. táblázat Milyen gyakran nézi Ön a televízióban...?	119
5.7. táblázat Helyszíni nézők számának átlagos alakulása	120
5.8. táblázat Átlagos stadionkihasználtság	121
5.9. táblázat Futballmérkőzések nézettsége	122
5.10. táblázat A lajstromba vett hazai labdarúgóklubok	123
5.11.-5.12. táblázat A legnagyobb bevétellel rendelkező futballklubok sorrendje 1996/97-1999/2000	128
5.13. táblázat A magyar hivatásos labdarúgó-társaságok egyéb tevékenységi körei	134
5.14. táblázat A futballtársaságok üzemi (üzleti) bevételeinek együttes átlagos, éves alakulása 2000-2002 közt	135
5.15. táblázat Átlagos jegyárak	136

5.16. táblázat A főbb üzemi (üzleti) jellegű kiadási tételek éves átlagos alakulása 2000-2002 közt	139
5.17. táblázat A magyar futballvállalatok béreinek elemei	140
5.18. táblázat Az átvett játékos-keret jellemzői	143
5.19. táblázat Az alapparaméterek alakulása	153
5.20. táblázat A jegyek átlagos árának alakulása	156
5.21. táblázat A nézőszám alakulása	156
5.22. táblázat A szponzori bevételek alakulása	156
5.23. táblázat A központi marketingbevételek alakulása	157
5.24. táblázat A nemzetközi szereplésekből származó bevételek alakulása	158
5.25. táblázat Merchandising-bevétel növekedési terve	159
5.26. táblázat A mérkőzésrendezés költségei	162
5.27. táblázat Idegenbeli mérkőzések költségei	163
5.28. táblázat A versenyköltség alakulása	164
5.29. táblázat Játékosok bérköltségének alakulása	166
5.30. táblázat Egyéb bérköltség alakulása	167
5.31. táblázat Játékosok mérlegértékének alakulása	168
5.32. táblázat A hitelkamatláb alakulása	172
5.33. táblázat Játékosok alapfizetésének hatása a nettó jelenérték alakulására	173
5.34. táblázat A pontprémium változásának hatás a nettó jelenérték alakulására	174
5.35. táblázat A szerzett pontok változásának hatás a nettó jelenérték alakulására	174
5.36. táblázat A jegyárak változásának hatása a nettó jelenérték alakulására	174
5.37. táblázat A nézőszám növekedési ütemének hatása a nettó jelenérték alakulására	175
5.38. táblázat A kezdeti nézőszám változásának hatása a nettó jelenérték alakulására	175
5.39. táblázat A szponzori bevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására	176
5.40. táblázat A központi marketingbevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására	176

Ábrajegyzék

2.1. ábra Az üzleti világ szerkezete	19
2.2. ábra A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai	25
3.1. ábra Az európai játékostranszfer-piac szereplőinek csoportosítása (a Szabados-Reichmátrix)	53
3.2. ábra A televíziós sportközvetítések száma változásának előrejelzése 2011-ig	61
3.3. ábra A sportszolgáltatók által kínált lehetőségek a szponzoráló vállalatok számára	65
5.1. ábra A futball iránti érdeklődés alakulása	118
5.2. ábra A hazai futballmérkőzések televíziós közvetítéseinek mennyisége	119
5.3. ábra A legnépszerűbb magyar futballklubok	124
5.4. ábra Az európai klubfutball hatalom-mátrixa	126

“Csak olyan profi csapatnak van jövője, amely saját pályával rendelkezik, lehetőleg egy város vagy városrész lokálpatriotizmusában gyökerezik és gazdaságilag azt a kipróbált elvet követi, hogy addig nyújtózik, amíg a takaró ér.”

Malaky Mihály, 1927

Köszönetnyilvánítás

Ezen disszertáció egy több éves kutatási munka lezárásának tekinthető, ugyanakkor megírása után számos olyan kérdés bontakozott ki, melynek vizsgálata további kutatási munkákat igényel. Az első oldalakat kihasználva szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik munkám megszületéséhez hozzájárultak.

A disszertáció létrejöveteléhez legnagyobb mértékben a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék munkatársai, tanszéki kollégáim járultak hozzá. Szellemi műhelyként segítettek tanulási folyamatom, tanszéki vitákon alakították munkámat. Köszönettel tartozom Czakó Erzsébetnek, Reszegi Lászlónak és Bayer Józsefnek, akik segítettek az üzleti szemlélet megjelenítését disszertáciomban. Sokat tanultam Sárközy Tamás professzortól, aki mindig készséggel elvállalta felkérésem sportjogi témájú előadások megtartásában.

Sokat köszönhetek a tanszéken működő Sportgazdaságtani Kutatóközpont munkatársainak, akikkel együtt kutatva írtunk meg számos olyan tanulmányt, mely kiváló alapot jelentett munkám során. Kassay Lili és Rohony Ákos szinte együtt éltek a dolgozat születésével, folyamatosan segítve, véleményezve a leírtakat. Köszönet Kynsburg Zoltánnak, aki a szakmai visszajelzésen túl, lehetővé tette a dolgozat idegen nyelven történő megszületését is.

Az oktatás, továbbá tudományos diákdolgozatok konzultálása során sokat tanultam jelenlegi és korábbi diákjaimtól, akik sok esetben csatlakoztak kutatóközpontunk munkáihoz. Köszönöm a segítségét Szabados Gábornak és Péntek Andrásnak, akik időt nem sajnálva folyamatosan segítettek a disszertáció megszületését. A futballtársaságokról készült esettanulmányok megírásában az alább felsoroltak vettek részt: Brezovich András, Kreisz Norbert, Moncz Attila, Reich Balázs, Szabados Gábor, és két jelenlegi diák: Horváth Kinga és Mayer Dániel.

Az akadémiai szférán kívül nagy segítségemre voltak a hivatásos magyar labdarúgás legfőbb vezetői. Dr. Szieben László, a Magyar Labdarúgó Liga elnöke, Villás Károly, a Magyar Labdarúgó Liga ügyvezető igazgatója, akik folyamatosan konzultáltak velem és elérhetővé tették számomra azokat az információkat, adatokat, gyakorlati ismereteket, melyek nélkül a disszertáció nem készülhetett volna el. Köszönettel tartozom a Magyar Labdarúgó Liga

további munkatársainak is, akik kutatómunkám végzését segítették. Számos kérdésemre kaptam választ Klement Tibortól, Kis Györgytől és Istenes Teréztől. Ezúton is köszönet ezért!

A dolgozatban megtalálható üzleti modell nem jöhetett volna létre Reszegi László időt nem sajnáló szakmai segítségével nélkül! A modell kialakításában Orosz Judit, Juhász Péter, Péntek András és Rohony Ákos vettek részt.

Köszönettel tartozom Dénes Ferencnek és egykori kollégáimnak, a magyarországi sportmenedzsment oktatásának és kutatásának megindításában játszott vezető szerepükért, mellyel felkeltették számos hallgató – köztük a szerző – érdeklődését a terület tudományos vizsgálata iránt.

A disszertáció elkészítéséhez sokban hozzájárultak a tervezethez érkezett írásos és szóbeli vélemények. Köszönöm a tervezet két opponensének Demeter Krisztinának és Nyerges Mihálynak az írásos és szóbeli véleményt. Ezúton is köszönöm mindazoknak, akik a tervezet kapcsán írásban vagy szóban kifejtették véleményüket.

Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom témavezetőmnek, Chikán Attilának, aki lehetőséget teremtett arra, hogy ebben a témában írhasam meg doktori munkámat. A disszertáció írása közben mind szakmailag, mind emberileg nagy segítségemre volt. Köszönet érte!

A benyújtott dolgozatban előforduló szakmai, technikai hibákért, tévedésekért egyedül a szerző viseli a felelősséget

1. A disszertáció által vizsgált kérdések és a dolgozat felépítése

A disszertáció középpontjában annak a kérdésnek az elemzése áll, hogy lehet-e Magyarországon a hivatásos labdarúgásban üzleti alapú működésről beszélni. A kérdés körüljárása érdekében szükségesnek mutatkozott az üzleti működés leírása. Ennek érdekében a disszertáció 2. fejezetében kifejtésre kerülnek azok az elméleti, koncepcionális alapok, melyek a vizsgálat elvégzéséhez szükségesek. Bemutatom mind nemzetközi, mind magyar vonatkozásban a futballtársaságok kialakulását, a disszertáció piac- és működésértelmezését. A fejezet a téma tárgyalása szempontjából releváns futballgazdasági kutatások rövid ismertetésével zárul.

A 3. fejezetben a hivatásos labdarúgás piacait írom le. Ezek tárgyalását illeszttem a nemzetközi futballtársaságok legjellemzőbb bevételi forrásaihoz. A piacok jellemzése előtt rövid összefoglalását adom a hivatásos labdarúgásban megjelenő értékkel bíró „termékeknek” és a labdarúgás mint aktív sport passzív sporttá, majd üzletté alakulásának. Az egyes piacok jellemzése azonos tematika alapján történik, mely a fejezet végén lehetővé teszi a tárgyalt piacok közti kapcsolatok bemutatását. A fejezet a hivatásos labdarúgás és az üzleti globalizáció tárgyalásával zárul.

A 4. fejezet célja röviden ismertetni néhány olyan gazdálkodástani tényezőt, mely egy futballvállalat működését befolyásolja. A fejezetben kitérek egy tetszőleges futballtársaság működési érintettjeinek bemutatására, majd ezek közül konkrétan tárgyalom a nemzetközi labdarúgás meghatározó önszabályozó szervezeteit (FIFA és UEFA), az EU és a hivatásos labdarúgás érintkezési területeit, továbbá a G-14-t, a nemzetközi labdarúgás stratégiai szövetségét.

Az 5. fejezetben leírtak adják meg a disszertáció kulcskérdésére a választ. Azaz működhet-e egy hivatásos futballtársaság Magyarországon üzleti alapon. Az empirikus kutatásnál alkalmazott kutatómódszertan elsősorban kvalitatív, azon belül is esettanulmányokra épül. Az esettanulmányok egyrészt felderítő-kutatási eszközként a jelenlegi helyzet leírására, másrészt a kidolgozott üzleti modell adatainak alátámasztására szolgáltak. A válaszokat azonban a disszertáció a jövőre nézve is igyekszik megadni. Egy vázolt stratégia és feltételrendszer mellett megvizsgálom, hogy van-e relevanciája az üzleti alapon történő

működés felvetésének. Módszertanilag erre a kérdésre a vállalatértékelés, a befektetés-gazdaságossági vizsgálatok következtében előálló eredmények és a modellen elvégzett érzékenységvizsgálatok adják meg a végső választ.

A vizsgálat fő kérdésének van jelenre és jövőre vonatkozó aspektusa is. A jelenlegi helyzet esetében a magyar hivatásos futballtársaságok üzleti működésének relevanciája kérdéskörben az alábbi kutatási hipotézisek fogalmazhatók meg.

1. Releváns-e üzleti alapú működésről beszélni egy magyar hivatásos labdarúgó-társaság esetében?

1.1. Az üzleti alapon működő labdarúgás esetében elengedhetetlen helyszíni nézők száma elégtelen nagyságú Magyarországon.

1.2. A működési bevételek jelentős mértékben támaszkodnak a szponzori bevételekre és kevésbé diverzifikáltak.

1.3. A magyar hivatásos labdarúgás kevésbé kapcsolódik be a nemzetközi labdarúgás üzleti rendszerébe.

1.4. A legfőbb működési kiadást a személyi jellegű ráfordítások adják.

A kulcskérdés jövőre vonatkozó aspektusa esetében a vizsgálatok célja annak bemutatása, hogy mindez a jövőben – bizonyos előzetes feltételezések mellett – hogyan alakulhat.

2. Egy optimista stratégia esetében működhet-e egy hivatásos magyar futballvállalat üzleti alapon?

2.1. A kialakított optimista stratégia esetében sem éri meg egy magyar labdarúgó-társaságba befektetni.

2.2. A társaság működése a kiadási oldalt tekintve a játékosok bérköltésének csökkentése esetében tehető működőképessé.

2.3. A felvázolt optimista stratégia melletti futballtársaságba történő befektetés megtérülése az alábbi tényezőkre érzékeny: nézőszám növekedési ütemének, jegyek árának, szponzori bevételek nagyságának és központi marketingbevételek nagyságának alakulása.

A kutatási hipotézisek vizsgálatára a disszertáció 5. fejezetében kerül sor. A jelenlegi helyzetre vonatkozó hipotézisekre az esettanulmányok elemzése, míg a jövőre vonatkozó hipotézisekre az üzleti modellezés (a modell elemzése, érzékenységvizsgálatok elvégzése) adja meg a végső választ. Valamennyi felvázolt hipotézis fontos aktualitást hordoz magában.

A jelenre, üzleti alapú működésre vonatkozó hipotézisek kikényszerítik annak átgondolását, hogy állami vagy egyéb pénzek – változatlan körülmények melletti – magyar hivatásos labdarúgásba investálása törvénytörően elvezet-e az üzleti alapú működés megvalósulásához. Alkalmat nyújt arra, hogy átgondoljuk a magyar hivatásos futballvállalatok működési bevételeinek és kiadásainak jellemzőit. Vajon megfelelő módon viszonyulnak-e ezek egymáshoz? Vajon a labdarúgókkal kapcsolatos személyi ráfordítások arányban állnak-e a kitermelt bevételekkel? Hogyan érinti a magyar labdarúgás vállalati működését, ha megszűnik a törvényes lehetősége az egyéni vállalkozóként való foglalkoztatásnak?

A jövőre vonatkozóan érdekes annak elemzése, hogy milyen kitörési lehetőségei vannak egy magyar hivatásos futballtársaságnak annak érdekében, hogy működése üzleti alapon biztosított legyen? Mennyiben kell megnövekednie a nézőszámoknak, a jegyek árának ahhoz, hogy a jegybevételek bevételi ágon növeljék a társaság működési lehetőségeit? Mennyire van kitéve egy futballtársaság a szponzori bevételek alakulásának, melyet mindenképp befolyásol az ország piacmérete és a labdarúgás sportszakmai eredményessége, arculata? Hogyan hat a működésre a központi marketingbevételek alakulása, melyek bizonyos okokból napjainkban igen bizonytalanná váltak a magyar labdarúgásban? Az üzleti modell egyik legfőbb erénye, hogy különböző esetekben – érzékenységvizsgálatok elvégzése által – kimutathatók a felsorolt tényezők működésben megjelenő hatása.

2. Fogalmi, koncepcionális háttér

A fejezet célja bemutatni azokat az elméleti alapokat, melyekre a disszertáció kulcskérdésének vizsgálata, megválaszolása érdekében szükség van. Disszertációmban nem térek ki azokra a fogalmakra és koncepciókra, melyeket tervezetemben (András, 2002) korábban tárgyaltam, ugyanakkor bemutatom azokat a területeket, melyek a vizsgált kérdés konkréttá válása kapcsán azóta szükségessé váltak. Ennek megfelelően a 2. fejezet tárgyalja a sportvállalatok megjelenését a hivatásos labdarúgásban, azaz az üzleti működést leginkább biztosító társasági formák labdarúgásban meglévő jelenségét. Utána speciális piac értelmezést ad, amennyiben a hivatásos labdarúgó-társaságok legfőbb működési bevételét jelentő források származási helyét, külön-külön jellemezhető piaconként tárgyalja. A piac értelmezése után szükségessé válik a működés értelmezése, mely több aspektusból is megközelíthető. A disszertáció a működést pénzügyi szempontból vizsgálja, így elsősorban a társaságok mérlege, eredménykimutatása és pénzáram-kimutatása alapján vonja le következtetéseit.

A tervezet, az 1. – a koncepcionális – elméleti háttér című – fejezetében részletesen bemutatta a megközelítés jellemzőit, a sport eredetét, a sport szolgáltatásként való értelmezését, Chikán (1997) alapján megadta a sportvállalat fogalmát. Ezzel összhangban a sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András, 2002). A labdarúgó-vállalatok ennek alapján mindezt a labdarúgás területén működve teszik meg. A tervezet 1. fejezetének további részében egy labdarúgó-vállalat példája által illusztrálva azonosítottam azokat az érintetteket, melyek a társaságok működését leginkább befolyásolják.

2. fejezetében a sportban megjelenő üzleti elemeket vizsgálta: a professzionalizáció jelensége, az üzlet sportba való behatolása és a média szerepe által. A fejezet zárásaként kutatásokban alkalmazott módszertani lehetőséget mutatott az üzletszerűség mérésére.

A tervezet védésekor felmerült legfőbb kritika: a tervezett kutatás túlzottan átfogó volta volt. A téma szűkítését ezért egyetlen sportág, a labdarúgás és annak hivatásos bajnokságban csapatot működtető társaságaira szűkítettem. A védéskor empirikus célként merült fel a magyar hivatásos első osztályú bajnokságban (NB I) induló csapatok hátterét biztosító társaságok működésének bemutatása. Továbbá annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy releváns-e Magyarországon a hivatásos futballtársaságok esetében üzleti alapon történő működésről

beszélni. Az empirikus vizsgálatokat megelőző fejezetek leírásában a nemzetközi labdarúgás (vö. 2.2. alfejezet) működési jellemzőire támaszkodtam, míg az empirikus kutatást a magyar hivatásos labdarúgás 12 labdarúgó-vállalatának működése vonatkozásában végeztem.

A disszertáció megközelítését és legfőbb elméleti alapját a vállalatgazdaságtan adja (Chikán, 1997). A működés üzleti jellegének vizsgálatakor érdemes áttekinteni, hogy vajon a szervezeti, intézményi háttér alkalmas-e az üzleti működésre. Azaz mi jellemzi a hivatásos labdarúgás sportvállalatait társasági formájukat tekintve.

2.1. Sportvállalatok a hivatásos labdarúgásban

A disszertáció fókuszában levő futballtársaságok tehát olyan sportvállalatok, melyek a sporthoz kapcsolódó üzleti vállalkozások szervezeti kereteit adják. Vállalkozási formájukat tekintve jellemzően gazdasági társaságok¹. Méretüket tekintve azonban inkább a kis méretű vállalatok közé sorolhatók.

A labdarúgó-vállalatok jellegzetessége, hogy kettős, néhol egymásnak ellentmondó célrendszerrel működnek. A sportbeli eredményességi és a gazdasági működés eredményességének² követelménye különböző mértékben, de egyszerre van jelen. A tulajdonosok döntése alapján a menedzsment feladata a kettő közti egyensúly megtalálása. A kettős célrendszer egy másik aspektusban is megjelenik, ugyanis a sportvállalatok esetében is megfigyelhető a kettős értékteremtés (Chikán, 2003/a) jelensége. Egyszerre kell az ügyfél³ számára és a tulajdonos számára értéket teremteni. Ugyanaz a folyamat, melynek során a vállalat az ügyfél számára értéket állít elő, egyúttal értéket kell jelentsen a tulajdonos számára is. Az a vállalat, amelyik nem az ügyfelei igényeire reflektál, hosszú távon nem tud nyereséges lenni, és így hosszú távon fennmaradni. Ugyanakkor a tulajdonos-befektető,

¹ A labdarúgásban megszokott még a futballklub kifejezés használata. Ez alatt a csapatokat működtető különböző sportszervezeteket értem, mely meghatározás a disszertációban tágabb értelmezésű, mint a futballvállalat, mert beleértendők a nem gazdasági társaságként (például alapítványi formában vagy társadalmi egyesületként) működő sportszervezetek is.

² Sok esetben ez nem nyereség formában jelenik meg, hanem elegendő lehet akár az önfinanszírozás megvalósulása is.

³ A Szerzőtől eltérően fogyasztó helyett ügyfél kifejezést használok, ezzel is kifejezve, hogy a mai világban jellemző ellátási hálóknál esetében a végső felhasználón (fogyasztón) túl fontos a közbenső felhasználók (vevők) megjelenítése is. A hivatásos sportban, így a labdarúgásban a fogyasztókat: a nézők, szurkolók, míg a legfőbb ügyfeleket: a média és a vállalatok jelentik.

amennyiben nem látja befektetésének valamiféle megtérülését, akkor nem fogja biztosítani a vállalat jövőjét.

Figyelembe kell vennünk azonban, hogy a sport mikroegységei, a különböző sportszervezetek nem társasági formában jöttek létre, és kezdetben nem is ilyen formában működtek. Ebben az alfejezetben áttekintem a labdarúgó-vállalatok kialakulásának általános folyamatát, majd ennek a labdarúgás területén megnyilvánuló jellemzőit.

Chikán (2003/b) szerint a XX. század végén a világban jellemzően a piaci verseny koordinálja a tevékenységeket, még az olyan területekre is kiterjedve, melyeken korábban ez elképzelhetetlen lett volna. Napjainkra megfigyelhető jelenség ez a hivatásos labdarúgásban is.

Az egyesületi formában működő európai klubok nagy része – az angol és olasz klubokat leszámítva – az 1980-90-es években alakult át vállalattá. A folyamat máig sem zárult le, hiszen a legnagyobb sztárklubok közül néhány – köztük a Barcelona és a Real Madrid – még most sem társasági formában működik.

Az 1800-as évek harmadik harmadában Angliában sem gazdasági társasági formában jöttek létre a futballklubok. Három évvel az első angol bajnoki szezon megkezdése előtt, 1885-ben az Angol Labdarúgó-szövetség, az FA legalizálta a professzionalizmust, azaz a klubok fizetést adhattak játékosaiknak (Radnedge, 1995). A professzionalizmus engedélyezése, illetve a stadionépítések jelentős költségvonzata miatt aztán az FA hozzájárult a klubok azon igényéhez, hogy vállalként működjenek. 1888-ban a mai Birmingham City elődje volt az első klub, mely társasággá alakult. A birminghami csapat példáját hamarosan sok klub követte, így a századfordulón már igen sok⁴ működött társasági formában.

Az angol gyakorlattal ellentétben a német klubfutball szereplőinek hosszú ideig lehetőségük sem volt vállalként működni. A német labdarúgást irányító szervezet, a Deutscher Fussball Bund (DFB) – a nagy piaccal rendelkező fejlett országok közül utolsóként – csak az 1998 októberi ülésén engedélyezte, hogy az addig bejegyzett egyesületi formában működő klubok gazdasági társasággá alakuljanak át és részvényeiket a tőzsdére is bevezessék. Szakértők a

⁴ A leghíresebbek közül érdemes megemlíteni az Arsenalt, az Aston Villát, az Evertont, a Newcastle Unitedot és a Manchester Unitedot.

döntést a Bundesliga 1963-as beindítása óta a legnagyobb horderejű változásnak tartják, a klubok azonban eddig csak igen kevés alkalommal éltek a társasággá alakulás lehetőségével.

Franciaországban 1990. december 13-án született határozat arról, hogy a futballklubok gazdasági társasággá alakulhatnak (www.psg.fr). A döntés háttérében Franciaországban a csapatok pénzügyi nehézségei, az új források iránti igény volt. Ennek következményeként a legnagyobb francia csapatok — a Paris SG, az Olympique Marseille, a Girondins Bordeaux — ma már vállalatként működnek.

Olaszországban szintén elterjedt a klubcsapatok társaságként való működése (Handelsblatt 1998.11.13/14.). A Serie A nagyobb csapatainak mindegyike részvénytársasági formában működik. Az esetek zömében a részvények döntő többsége egy kézben – jellemzően valamelyik gazdag vállalkozócsalád kezében (például AC Milan – Berlusconi) összpontosul, kivéve az SS Lazio, az AS Roma és a Juventus csapatait, melyek részvényeit 1998 áprilisa, illetve 2000 májusa óta a milánói tőzsdén jegyzik.

Spanyolországban az élvonal csapatainak legnagyobb hányada társaságként, úgynevezett sport-részvénytársasági formában működik (Handelsblatt, 1999.05.07/08.). Alapvetően kulturális okokból a két legnagyobb klub, a Real Madrid és a Barcelona, valamint rajtuk kívül az Athletic Bilbao nem alakult át társasággá és egyelőre mereven elzárkóznak ennek megváltoztatásától.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a szervezeti keret színes képet mutat az európai labdarúgásban. A tőke megtérülésre való törekvését leginkább elősegítő társasági forma, a Nagy Ötök (BigFive) mindegyikében jelen van. Az üzleti működésnek tehát az intézményi forma nem jelenti gátját. De vajon a megfelelő társasági forma elegendő-e az üzleti működés megvalósulásához?

Magyarországon a futballtársaságok kialakítására eddig két különböző történelmi korszakban került sor. Az első korszak még a két világháború közé, míg a második már az 1990-es évek elején lezajló rendszerváltozás utánra esik. Mindkét esetben az átalakulás kiváltója a professzionális bajnokság bevezetése volt, melyben előírták, hogy a bajnokságban való elinduláshoz a csapatoknak milyen szervezeti formában kell működniük.

Vajna (2003) alapján 1926-ban számos klub alakult át gazdasági társasággá. A nevesebbek közül a Ferencvárosi Torna Club (FTC) és az Újpesti Torna Egylet (UTE) részvénytársaságot, míg az MTK⁵ Hungária korlátolt felelősségű társaságot hozott létre. A nagy gazdasági világválságnak köszönhetően a tulajdonosok tönkrementek, majd a második világháborút követő rendszerben a klubok egy-egy több sportágas társadalmi egyesület szakosztályaként éltek tovább.

Sárközy (2002/a) alapján az 1998. évi XXXI. törvény, az 1996. évi LXIV. törvény 28/A. §-ába beépített rendelkezése alapján az 1998/99-es magyar labdarúgó bajnokság kiírásakor kötelezően előírta a hivatásos bajnokságként való megszervezést. A törvény szerint hivatásos bajnokságban csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok indulhattak. Mindez azt jelentette, hogy a labdarúgó szakosztállyal is rendelkező sportegyesületek rövid időn belül létrehozták gazdasági társaságaikat. Nem az egyesületek labdarúgó szakosztályai alakultak át gazdasági társasággá, hanem az egyesületek alakították meg, jellemzően az akkori törvényes minimum alaptőkével, 1 millió forinttal korlátozott felelősségű társaságaikat (kft.). Ezekre a gazdasági társaságokra törvény szerint két jogosítvány szállt át: egyrészt az adott bajnokságban való indulás joga, másrészt a játékosokkal kötött szerződések munkáltatói-megbízói pozíciója, azaz a labdarúgókkal kapcsolatos vagyoni jogok. A jellemzően labdarúgó szakosztályok által felhalmozott adósságok az akkor még nem csődképes sportegyesületek nyakán maradtak, minden más labdarúgóval összefüggő joggal és kötelezettséggel együtt.

A verseny kiírói a 2000/01. évi bajnokságra történő nevezéskor vezettek be először különböző gazdasági követelményeknek való megfelelést, azaz megkövetelték, hogy csak pénzügyi biztonságban lévő sportvállalatok indulhassanak a versenysorozatban. Ennek következtében a minimumtőkével működő sportegyesületek egyszemélyes társaságai kénytelenek voltak új befektetők után nézni.

Sárközy (2002/b) szerint a magyar hivatásos bajnokságban induló csapatokat működtető társaságok körében a kötelezően előírt átalakulásakor az alábbi típusokra találunk példát:

- 100%-os tőkeerős tulajdonos megjelenése (pl. MTK Hungária),
- szétaprózott kisebbségi tulajdonosok egy viszonylag nagy alaptőkéjű részvénytársaságban (pl. Zalaegerszeg),

⁵ Magyar Testgyakorlók Köre.

- ingatlanérdekelt tulajdonosok, amikor a labdarúgó kft. többségi tulajdonát összekötik a sportlétesítmény tulajdonának megszerzésével (pl. Rába ETO),
- többségi tulajdonszerzés tőkeemeléssel (pl. Vasas),
- márkanév megszerzésében érdekelt tulajdonosok, melynek feltétele, hogy a klub piaci értékkel rendelkezék (pl. FTC),
- domináns állami tulajdon, önkormányzati és/vagy állami vállalat többségi tulajdonosként való jelenléte (pl. Haladás, DVSC).

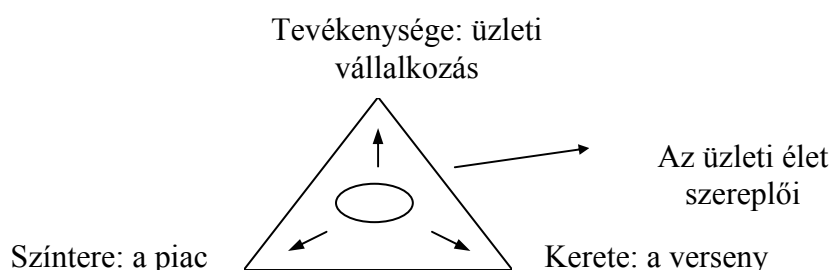
Az empirikus vizsgálatokat követően megválaszolható az a kérdés, hogy vajon a társasági forma megléte önmagában kikényszeríti-e az üzleti alapú működést.

2.2. Piacok értelmezése

A XX. század domináns Kornai (1986) szerinti koordinációs mechanizmusa a piac lett. A társadalom olyan területein is igaz ez, melyek jellegüket tekintve távol esnek a gazdaságtól. Így van ez napjainkra a disszertáció középpontjába helyezett hivatásos labdarúgással is.

Amennyiben a társadalmat a piaci koordináció szemszögéből nézzük, eljutunk az üzleti világhoz, a piaci koordináció megvalósítóhoz. Az üzleti világ megközelítését üzlet-elmélet hiányában az üzleti világ szerkezetén keresztül tehetjük meg. Az üzleti világban a legfőbb tevékenységet az üzleti vállalkozás adja. Az üzleti vállalkozások működése a piacon zajlik. A szabályozási keret a verseny. Mindezen fogalmak általános áttekintésén túl, érdemes tisztázni ezek labdarúgó specifikus jellemzőit is.

2.1. ábra Az üzleti világ szerkezete



Forrás: Chikán (2002)

Ebben az alfejezetben először a piac értelmezéséről, röviden a vizsgálat alá vont piacokról, a piacra való ki- és belépésről, illetve a piacok földrajzi lehatárolásáról esik szó. A fejezet végén kitérek a verseny értelmezésére, a futballtársaságok működését érintő sajátosságaira.

Hunyadi alapján (1989) a piacot a disszertációban egyrészt tágan, másrészt bizonyos tekintetben sajátosan értelmezem. A tág értelmezés szerint a piac valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba. Speciális az értelmezés abban a tekintetben, hogy a disszertáció elméleti részének célkitűzése a labdarúgáson keresztül bemutatni a sport működésében megjelenő üzleti elemeket, ezzel összhangban a labdarúgáshoz kapcsolódó piac alatt értem mindazon forrásokat, melyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságok bevétele származik. Az egyes bevételi források egy-egy piacként értelmezhetők, elemezhetők. Közgazdasági értelemben ugyan sajátos ez a piac-megközelítés, de a kiinduló pont az, hogy az üzletszerű működés alapfeltétele szerint a társaságoknak meg kell élniük, gazdálkodniuk kell és a bevételeik legfőbb származási helye a piac.

A tág definíciónak megfelelően minden tárgyalásra kerülő piac esetében azonosítom a terméket, a csere tárgyát, ennek legfőbb jellemzőjét, a termék értékére ható főbb tényezőket, a piac szereplőit: eladókat, vevőket, közvetítőket és végül a vevők-eladók piaci magatartását befolyásoló legfőbb tényezőt. Mindezt mindenkor a 2.1. táblázat alapján teszem meg. A piacok ilyen formában történő elemzése lehetővé teszi az üzleti működést befolyásoló legfőbb tényezők azonosítását, az egyes piacok közti kapcsolatok felvázolását.

2.1. táblázat A tárgyalt piacok jellemzésének tényezői

A termék (a csere tárgya)
A csere tárgyának legfőbb jellemzője
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)
A piac szereplői: - eladó - vevő - közvetítő
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező

Forrás: Chikán (1995) alapján András

Az üzleti alapon működő futballtársaság bevételi forrásait jelentő legfőbb piacok a következők:

- fogyasztói piac,
- közvetítési jogok piaca,
- szponzori piac,
- merchandising-piac,
- játékospiac.

A *fogyasztói piac* keretein belül szó esik a labdarúgást mint sportszolgáltatást helyszínen igénybe vevő és médián keresztül élvezőkről, fogyasztókról. A labdarúgás vevői, ügyfelei közé sorolom a médiát, illetve a különböző, de jellemzően marketingcéllal közeledő vállalatokat. A média a *közvetítési jogok piacát* leíró részben, míg a vállalati szféra a kereskedelmi termékek egyik piacának, a *szponzori piacnak* alfejezetében kerül bemutatásra. A kereskedelmi termékek másik fontos piaca a *merchandising-piac*. A futballvállalatok működésében fontos bevételi forrást jelenthet a játékosok adás-vételének egyenlege, az ún. transzferegyenleg. Ennek bemutatására a *játékospiac*nál kerül sor. A szóhasználatban tudatos a játékospiac és nem munkaerőpiac használata. Mindezt az indokolja, hogy részletesen nem esik szó az edzői, játékkövetői, stb. emberi erőforrásokról. Továbbá az utánpótlás-nevelés is mint klub-, vagy ország-stratégiai tényező, illetve mint belső munkaerő-piac, egyfajta befektetési lehetőség jelenik meg a klubok működése esetében.

A futballtársaságok üzleti működésének vizsgálatakor fontos bemutatni, hogy speciális jellemzőként említhető a felsorolt piacok elérése. A labdarúgásban a különböző piacok elérésének módjáról a különböző versenykiírások áttanulmányozása által kaphatunk képet. Van olyan eset, amikor a különböző piacok akkor válnak elérhetővé, ha egy futballcsapatot működtető társaság elnyeri az adott bajnoki rendszerben való indulási jogot. Ennek módját alapvetően befolyásolja, hogy az adott versenyrendszer zárt vagy nyitott. A zárt rendszerű bajnoki rendszerek legjobb példáit az amerikai nagy ligák adják. Az úgynevezett major ligák egyrészt zártak abból a szempontból, hogy csak a franchise jogot megszerzett csapatok indulhatnak az adott liga által megszervezett bajnokságban. Másrészt zárt azért is, mert ebben a rendszer a bajnokságban való részvételt, illetve kiesést nem a sportban elért eredmény, hanem üzleti szempontok határozzák meg. A sportszolgáltatást végző, csapatot működtető társaság addig és úgy szolgáltat, míg és ahogy a franchise-adó liga azt engedi.

Az úgynevezett nyitott bajnoki rendszerekben az induló csapatok körét elsőként a sportszakmai feltételek, azaz a bejutás, illetve bennmaradás határozzák meg. Másodikként ebben az esetben is a versenyt meghirdető szövetségek, ligák gazdasági és egyéb feltételeket írhatnak elő, melyeket ha az illető társaság nem tud teljesíteni, akkor sporteredménye által megszerzett indulási joga ellenére sem indulhat az adott bajnokságban. Ennek tipikus példáit adják a különböző nemzeti bajnoki rendszerek. A feltételeket a nemzeti sportszövetség mellett a nemzetközi sportszövetség is meghatározhatja.

Speciális esetet jelent a különböző nemzetközi és nemzeti kupák rendszere. A nemzetközi kupákban általánosan az a jellemző, hogy a rendszer a nyílt és zárt rendszer együtteseként jelenik meg. Egy vegyes vagy kvázi zárt rendszer (Dénes, 2003) alapját egy speciális feljutás-kiesési mechanizmus alkotja, de a nevezés elfogadásakor komoly adminisztratív előírásoknak kell megfelelni. A nemzeti kupákban többnyire bármely osztály csapata elindulhat egyszerű nevezés által.

A disszertációban földrajzi értelemben két piacról esik szó. A hazai vagy nemzeti piac alatt a magyar hivatásos labdarúgás által, míg nemzetközi piac alatt a nyugat-európai hivatásos labdarúgás által kijelölt piacot értem. Még ez is tovább bontható, hisz alapvetően az üzleti működés általános jellemzőit az úgynevezett Nagy Ötök (továbbiakban BigFive): Anglia, Németország, Olaszország, Spanyolország és Franciaország hivatásos bajnokságaiban résztvevő futballtársaságok működése szolgáltatja.

A piac ilyen típusú lehatárolása tehát meglehetősen önkényes, hisz a hivatásos labdarúgás mint látványsport a szórakoztatóipar részeként globális iparágnak tekinthető. A hozzá kapcsolódó különböző piacok globalizáltsági foka azonban eltérő (vö. 3.8. alfejezettel).

Fontos piacokról nem esik szó a disszertációban. Nem kerül tárgyalásra sem az észak-, sem a dél-amerikai, sem az ázsiai, sem a kelet-európai piac. Mindezek áttekintése túlmutat ezen munka keretein.

A verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához. A verseny megléte a sportban azonban jóval korábbi keletű, mint a piac jelenléte. A verseny – tág értelmezése szerint – két vagy több szereplő egymással szemben előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége (Chikán, 1997). A hivatásos labdarúgás központi szolgáltatását a különböző

sportesemények adják. Az alapszolgáltatást minden esetben a sportesemény által nyújtott izgalom, élmény, látvány jelenti. Ennek legfőbb mozgatója a pályán zajló versengés, küzdelem. Ugyanakkor hosszú távon a kimenet bizonytalansága csak akkor biztosított, ha ez a verseny kiegyensúlyozott, azaz egyetlen szereplő sem tesz szert különleges versenyelőnyre. A sport működésének és irányításának sajátossága, hogy gyakran szembe kerül a szabad verseny kérdésével. A sport, így a labdarúgás önszabályozó szervezetei, a különböző sportági szövetségek mind-mind monopolisztikus struktúrában működnek, melyhez kitartóan ragaszkodnak. Egy-egy versenyrendszerben sem engedhető meg, hogy valamelyik csapat vagy azt működtető társaság monopolhelyzetbe kerüljön, mert ezzel a kimenet bizonytalansága sérül, és az egész rendszer működése kerül veszélybe. Továbbá a sportban, a labdarúgásban is erősen jelen van a kartellesedés, hisz a csapatokat működtető társaságok vagyoni értékű jogaikkal, így tudnak a leghatékonyabban gazdálkodni. A verseny fogalmából is jól látható, hogy a piac immanens tulajdonságából adódik, hogy – egyéb szerepek mellett – szükség van külső szabályozóra: legyen az, az állami szférából vagy a sport civilszférájából adódó érintett.

A labdarúgásban megjelenik a közös érdekérvényesítés céljából létre jövő együttműködés is, melyet G-14 néven ismert meg a világ (vö. 4.5. alfejezettel). A leghatékonyabb futballklubokat tömörítő G-14 egyfajta érdekvédelmi szervezet, mely a stratégiai szövetség tagjai jogainak kibővítéséért küzd. Legfőbb céljuk, hogy tagjaik nagyobb részesedést szerezzenek az UEFA Bajnokok Ligája bevételeiből, valamint játékosaik hazájuk válogatottjának barátságos mérkőzéseire való elengedésekor nagyobb beleszólásuk legyen. Visszatérően felmerül egy hazájuk bajnoki rendszerétől elszakadó nemzetközi bajnokság elindítása, mely állandó fejtörést okoz a nemzetközi sportszövetségek számára.

2.3. Működési modellek

A kulcskérdés – működhet-e egy hivatásos labdarúgó-társaság Magyarországon üzleti alapon? – megválaszolása megkívánja a működés és ezen belül az üzleti alapú működés értelmezését. A következő alfejezetben az üzleti működés értelmezésén kívül tárgyalásra kerülnek azok a működési sajátosságok, melyekkel a hivatásos labdarúgó-társaságoknak szembe kell nézniük. Bemutatásra kerül a finanszírozás szempontjából két végletnek tekinthető állami és üzleti

modell. Az alfejezet azon futballgazdasági kutatások ismertetésével zárul, melyekre munkám elméleti megalapozása során leginkább építettem.

2.3.1. A működés értelmezése

A működés értelmezésekor tisztázni kell a megközelítés aspektusát és a működés vizsgálatának szintjét. A disszertációban a működést alapvetően pénzügyi szempontból, a különböző rendelkezésre álló számviteli kimutatások⁶ elemzése által teszem meg. A vizsgálati szintet alapvetően a futballtársaságok szintje jelenti.

A vizsgálatok elvégzéséhez fontos annak tisztázása, hogy mit is értek üzletszerű működés alatt.

Üzleti alapú a működésről beszélek, amikor a futballtársaságok működését biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják. Az üzleti alapú bevételek legfőbb jellemzője, hogy mindenképpen piac meglétét, fogyasztói jelenlétet feltételez. Mindezek alapján az üzleti alapú működés annál üzletibb, minél nagyobb az üzleti bevételek aránya.

A bevételek/kiadások csoportosítása számos dimenziói mellett megtehető. Követhetjük a számvitelben megszokottat⁷, vizsgálhatjuk a termelés/szolgáltatás volumenétől függően: fix vagy változóként és megtehetjük sportspecifikus (pl. mérkőzéshez kapcsolódó vagy azon kívüli, szezonon belüli vagy kívüli) felbontásban.

A disszertációban a működés értelmezése a mérleg és az eredménykimutatás kapcsolatának vizsgálata által történik. Középpontban tartva azt a gazdálkodási alapszabályt, hogy minden gazdálkodó szervezet addig nyújtózik, amíg a takarója ér, azaz a bevételi oldal determinálja a kiadási oldal alakulását.

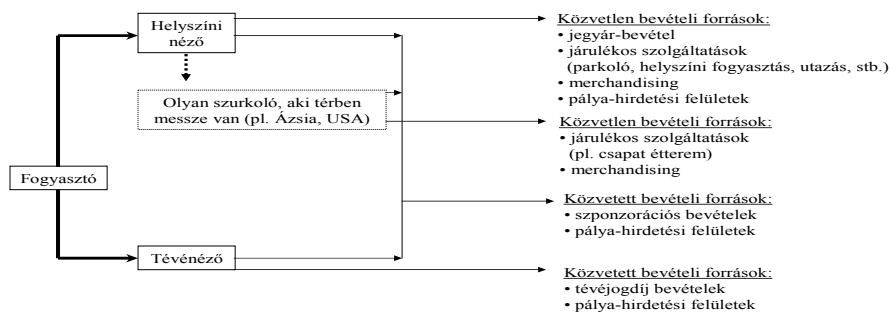
A labdarúgó-társaságok legfőbb üzleti bevételei a következők:

- jegy- és bérletbevételek (ld. fogyasztói piac),
- játékos-értékesítés bevétele (ld. játékos-piac),
- közvetítési jogokból származó bevételek (ld. közvetítési jogok piaca),
- kereskedelmi jogok bevétele: szponzori bevételek (ld. szponzori piac) és merchandising-bevételek (ld. merchandising-piac).

⁶ Ahol lehet az éves beszámoló vagy közhasznúsági jelentések alapján.

A 2.2. ábra a leírtakkal együtt jól illusztrálja, hogy az üzleti bevételek mögött mindenkor a fogyasztó áll. Éppen ezért a futballtársaságok üzleti működését alapvetően befolyásolja a tényleges és potenciális fogyasztók száma és azok jellemzői.

2.2. ábra A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai



Forrás: Kassay (2003/b)

Mindezekon kívül egyéb, fontos bevételi források is azonosíthatók, melyek több esetben a létesítmények üzleti hasznosításából adódnak. A disszertáció keretét meghaladta volna ezeknek és a nemzetközi kupasorozatokból származó bevételeknek a részletes elméleti tárgyalása, ugyanakkor a futballtársaságok alaptevékenységéhez szorosan kapcsolódó formáit az üzleti modellezéskor, az empirikus részben figyelembe vettem.

A működéshez kapcsolódó legfőbb kiadások a hivatásos versenyrendszerben induló csapat működtetése kapcsán merülnek fel. Ezek közül a legnagyobb tételt a következők jelentik:

- játékosokkal kapcsolatos kiadások,
- létesítményhez kapcsolódó kiadások,
- mérkőzésrendezések, mérkőzéseken való részvétel költségei,
- egyéb költségek.

A működés vizsgálata kapcsán szólni kell a sikeresség kettős értelmezéséről is. A hivatásos sportban, a labdarúgásban megjelenő üzleti elemek ugyanis napjainkra két siker fogalmat is létrehoztak, ami miatt két sikermércét is meg kell különböztetni. Egyrészt létezik egy

⁷ Ez mindenkor az adott ország szabályozása által behatárolt.

sportspecifikus mérce, a sportszakmai siker, mely az adott versenyben, versenysorozatban elért helyezés alapján mérhető. Másrészt megjelent egy olyan sikermérő, mely kezdetben a sporttól idegen volt, de a gazdaságban annál megszokottabbnak tekinthető. A gazdasági siker jellemzően valamilyen számvitelileg elszámolható eredmény kategóriával írható le.

2.3.2. A labdarúgás működésének sajátosságai

Az empirikus vizsgálatokat megelőzően érdemes összeszedni néhány olyan tényezőt, mely alapvetően meghatározza egy futballtársaság üzleti alapon történő működését, így a kulcskérdés megválaszolását is. Tekintsük át először ezeket a tényezőket elméleti szinten!

Az alapszolgáltatás egy szezonális szolgáltatás⁸. Mind a bajnoki, mind a nemzeti és nemzetközi kupasorozatok szezonokra, jellemzően őszi és tavaszi szezonra tevődnek. A vizsgálat tárgyát képező futballtársaságokra vonatkozóan a fő meghatározó ebben az UEFA, ami minden évben megküldi a nemzeti szövetségek számára a versenynaptárat, mely meghatározza azokat a napokat, amikor általa kiírt események lesznek. A nemzeti szövetségek ezek, illetve éghajlati jellemzőiket figyelembe véve alakítják ki versenyrendszereik szezonjait. Ennek a versenyrendszer dinamikájából adódó sajátosságnak azonban működésre kiható következményei is vannak, hiszen bizonyos – alapvetően a mérkőzésekhez kapcsolódó – működési bevételek, kiadások alakulása időszakfüggő. Éppen ezért gyakori jelenség, hogy – amennyiben a kettő eltérő – a labdarúgó-vállalatok nemcsak a gazdasági évhez igazodva, hanem labdarúgószezonhoz igazodva is elkészítik számviteli kimutatásaikat.

A szezonok ezen túlmenően kijelölik azt az időszakot is, amikor a futballvállalatok számára lehetőség nyílik a labdarúgó mint vagyonelemként és sikertényezőként legfőbb erőforrás (le/át)igazolására.

Megfigyelhető jelenség, hogy a szezonon kívüli időszakban is megjelennek különböző, alapvetően felkészülést szolgáló (például barátságos, edző-) mérkőzések, mérkőzés-sorozatok (pl. téli teremtornák) és szinte minden évben rendeznek valamilyen jelentősebb kontinensbajnokságot⁹. Ennek egyik oka a szezonra való felkészülés, másik azonban a

⁸ A sportág fejlődésének kezdeti szakaszai óta így van ez. A mérkőzésekre heti rendszerességgel, őszi és tavaszi időnyben került sor. Erről bővebben például Dunning (1971)

⁹ Európa-bajnokság, Copa America, Afrikai Egységkupa, világbajnokság.

működési bevételének folyamatos biztosítása, mely ettől eltérő esetben likviditási gondhoz vezethet. Ezeknek azonban az emberi teljesítőképesség, a labdarúgók túlterheltsége gátat szabhat¹⁰, így speciálisan lényeges kérdéssé válik az emberi erőforrással való gazdálkodás.

Ráadásul az egyes évek is eltérnek egymástól abban a tekintetben, hogy az évenként megszokott versenyeken kívül, az adott évben esedékes vagy sem más, jellemzően kétéves ciklusonként megrendezésre kerülő sportesemény (pl. olimpia, világ- vagy Európa-bajnokság). Nem véletlen, hogy mára állandó konfliktus tárgyát képezi a labdarúgó-vállalatok oldaláról a játékosok válogatottba történő „ingyenes” elengedése.

A labdarúgás működése gazdasági szempontból azáltal is speciális, hogy az egymástól elváló két sikerfogalom, sportszakmai és gazdasági siker közt nem teremthető egyértelmű kapcsolat. Angliában Szymanski – Kuypers (1999) által végzett empirikus vizsgálatokon alapuló jelenség, hogy egy adott bajnoki idény végén elért jobb bajnoki helyezés sem az adott, sem az azt követő évben nem vezetett feltétlenül nagyobb (adózás előtti) eredményhez. A vizsgálatok azt mutatták, hogy a klubok profitja nulla körül szóródott, néhány esetben a jó helyezés magasabb nyereséggel, de néhány esetben magasabb veszteséggel járt együtt.

A hivatásos csapatsportágaknak, így a labdarúgásnak is sajátossága, hogy bizonyos értékkel bíró termékeit leginkább kartellszerű értékesítéssel tudja kiaknázni. Ennek következtében egy futballtársaság bevételeinek csak egy része realizálható közvetlenül, mások nagyságának alakulására a vállalatnak csak közvetett a befolyása. Ugyanakkor a központi, hazai és nemzetközi szövetségtől/ligától érkező bevételek jelentős nagyságot képviselhetnek egy futballtársaság működési bevételi szerkezetében.

Mindezen túl a futballtársaságok bevételi és kiadási oldalát azért is nehéz összehangba hozni, mert jellemzően eltér azok idődimenziója. A kiadások legjellemzőbb tételét a játékosokkal kapcsolatos juttatások jelentik, melyek esetében a társaságok igyekeznek minél hosszabb időre elkötelezni magukat. Ugyanakkor a bevételi oldalon gyakran beterveznek olyan tételeket, melyek realizálása rövidebb távú és komoly problémákba ütközhet. Egyetlen egy csapat sem mehet biztosra például a nemzetközi kupákban való sikeres szereplést illetően vagy nem tudhatja, hogy vajon a következő években is növekvő tételekre számíthat a

¹⁰ Nem véletlen, hogy manapság gyakori problémaként merül fel a túl sűrű versenyprogram kérdése.

közvetítési jogdíjából befolyólag. Ez utóbbira jó példát jelenthet a napjaink hivatásos labdarúgását fenyegető pénzügyi csőd, mely a televíziós társaságok által túlértékelt közvetítési jogok nyereséges kitermelésének¹¹ problémája kapcsán begyűrűzik a labdarúgásba (vö. 3.4. alfejezettel).

A futball – jogszabályi értelmezésben is – különleges helyzetben van, alkalmazandó szabályzatai nem mindig simulnak a hatályos törvényekhez, esetleg az Európai Unió (EU) jogszabályaihoz.

2.3.3. Az állami és az üzleti modell

A labdarúgás működési modelljének leírása esetében két modell különíthető el egymástól. Az állam által működtetett modell (továbbiakban állami működési modell) legfőbb jellemzője, hogy az állam komoly szerepet tölt be mind a sportág irányításában, mind működtetésében, finanszírozásában. A bevételek ekkor egyértelműen különböző állami forrásból érkeznek, a labdarúgás finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országok, köztük Magyarország vonatkozásában volt tetten érhető a legtisztábban.

Az üzleti szféra által működtetett modell (továbbiakban üzleti modell) esetében a bevételek nagy része közvetve vagy közvetlenül az üzleti szférától származik. Chikán (2002) üzleti szféraként vagy üzleti világgént értelmezi a piaci koordináció megvalósítóit. Azaz azokat az érintetteket, melyek közti kapcsolatot leginkább a piaci koordináció jellemzi. A labdarúgás legszűkebb üzleti szféráját a fogyasztók és a labdarúgás ügyfelei: a média és a vállalatok jelentik. Ebben az esetben tehát a labdarúgás legfőbb bevételei közvetve vagy közvetlenül ettől a szférától származnak.

A bevételek – ezen megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a labdarúgás eltérő szerepe áll. Az állami modellben a hivatásos labdarúgás sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a hangsúly a labdarúgás mint hivatásos sport szórakoztató iparhoz tartozó voltára helyeződik.

¹¹ Az általános gazdasági recesszió kihat a vállalatok működésére, melyek ebben az időszakban egészségesre zsugorodnak, visszafogva a visszafogható kiadásait. Mindez érzékenyen kihat a hirdetési piacra, mely közvetlenül érinti a médiaipart.

A két működési modell a finanszírozás forrásán túl tulajdonosi jellemzőiben is eltér egymástól. Az állami modellben nincs valós tulajdonos. Az állam folyamatosan ellátja a szervezetet a működéshez szükséges bevételekkel, de tulajdonosi jogait a szervezet vezetőin keresztül gyakorolja. Ennek megfelelően a bevételek nem jelentenek valós korlátot a kiadások számára, így a működés puha költségvetési korláttal (Kornai – Matits, 1987) jellemezhető. Az üzleti modellben a bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak. A valós tulajdonos befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt, melynek egyik eszköze csupán a nyereséges működés, mely nagyvonalú megközelítésben is elvárja, hogy a bevételek hosszú távon fedezzék a kiadásokat. Az üzleti működés esetében tehát a működés lényegi elemét adja az üzleti gazdálkodás jelenléte.

A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen non-profit szervezeti forma, jellemzően társadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttéréül jellemzően valamilyen gazdasági társaságot találunk.

2.2. táblázat A labdarúgás két működési modelljének összevetése

	Állami modell	Üzleti modell
Finanszírozás forrása	állami bevételek	üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	puha költségvetési korlát	kemény költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	nincs valós tulajdonos	valós tulajdonos megléte
Működési kerete	non-profit: társadalmi egyesületi forma	üzleti: gazdasági társasági forma
Labdarúgás jellemző szerepe	politikai rendszer legitimálása, közhangulat javítása	szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületeként

2.3.4. Az üzleti modell

Európai egységesülő piaci miatt a hivatásos sport átlép az egyes országok országhatárain. Ez egy olyan, méreteiben megnövekedett piac felé mutat, amelyik gazdaságilag sokkal kifizetődőbb működést tesz lehetővé a labdarúgó-vállalatok számára.

Az üzleti modell működésének alapját a minőségi, fogyasztói érdeklődést kiváltó alapszolgáltatás, a labdarúgó-mérkőzés megtekintése adja. Mindez megteremti a helyszíni

sportfogyasztót, aki közvetlen és közvetett bevételekhez juttatja a labdarúgó-vállalatot. A helyszíni nézők jellemzői, hogy nagyobb számban kerülnek ki az úgynevezett hagyományos szurkolók (vö. 4.1. alfejezettel) közül és jellemzően földrajzilag behatárolt területről érkeznek a mérkőzésekre. A helyszíni sportfogyasztói piac, döntően Chikán (1997) értelmezése alapján helyi piac. A helyszíni nézők jelentős nagysága azonban nemcsak bevétellel, hanem további működésre kiható, üzletileg kiaknázható potenciállal jár a futballvállalat számára. Egyrészt kiválthatja a helyi szponzorok, másrészt a média érdeklődését¹². A média képes a sportesemény egyszerű közvetítésén túl az átalakításra is. Magazinszerű, szórakoztatóipari termék¹³ alakítva újabb sportfogyasztókat teremt, a médiafogyasztókat. Ezekre jellemző, hogy jóval népesebb tábort alkotnak, a helyszíni nézőktől alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Elmondható róluk, hogy az esemény helyszínétől földrajzi értelemben jóval távolabb vannak, és a sportághoz laikusabban állnak hozzá. A közvetítésekért kifizetett jogdíjak továbbnövelik a labdarúgásba érkező üzleti bevételek körét. A média jelenléte a leírtakon túl értékesebbé teszi a helyi szponzoroknak nyújtott szolgáltatást is. Továbbá lehetővé teszi nemzeti, regionális és globális szponzorok megjelenését (vö. 3.5. alfejezettel). A szponzorok marketingérdeklődése a nemzetközi és a nemzeti versenysorozatokat által is bevételeket eredményezhet a labdarúgás számára, azáltal, hogy alkalmas a helyi sportszponzori piac méretének növelésére.

A kiindulási pontot jelentő minőségi alapszolgáltatáson túl a leírt folyamatokat mindenképp erősíti a sportág iránt érdeklődők társadalmi összetétele, az adott sportág kedvező arculata, a sportág kiemelkedő játékosainak, sztárjainak megléte. Mindezek újabb fogyasztókat és ezáltal újabb bevételeket generálnak a labdarúgás valamennyi, a disszertációban értelmezett piacán.

Az üzleti modell működését jelentő feltételek a következőképpen összegezhetők. A labdarúgásnak eladhatónak kell lennie a sportfogyasztók számára. A megfelelő nagyságú jegy- és bérletbevétel feltételeit a fizetőképes kereslet, az alap- és kiegészítő szolgáltatások számára megfelelő létesítmény és megfelelő marketingstratégia adja.

¹² Azt látnunk kell, hogy ha ez egy konkrét labdarúgó-vállalat esetében elszigetelt, egyedi jelenség, akkor ez alapvetően a helyszíni nézők, a helyi szponzorok és esetleg helyi média érdeklődésén túl nem képes további üzleti szereplők bevonására.

¹³ Misovicz (1997) szerint a „beavatottakból” álló közönség (értsd alatta a helyszínre kilátogató, a sportágot korábban űző, hagyományos szurkolót, a szerző megjegyzése) jóval kisebb annál, hogy megélhetést biztosítana akár a sportvállalatok, akár a televíziós csatorna számára, ezért komoly verseny folyik az úgynevezett laikus nézőkért. Ennek a versenynek köszönhető, hogy a sportműsorok televíziós közvetítése kimozdult az egyszerű tényközlő, dokumentatív pólusából, közelítve a szórakoztató, illetve a drámai jelleg felé.

A média érdeklődése és ez által a közvetítési jogokból származó bevétel feltételeként a nézettség és a jól értékesíthető reklámpercek által kitermelhető kiadások (közvetítési jogok díja, gyártási költségek) alakulása említhető.

Az üzleti működés alapjainak biztosítása szempontjából fontos, hogy a szponzorok számára labdarúgáson keresztül elérhető célcsoport gazdaságilag minél értékesebb legyen.

A vállalatok marketingérdeklődését az elérhető célcsoport gazdasági értékességén túl a labdarúgás imázsa is befolyásolja.

A merchandising-bevételek alakulása esetében alapvető a jogilag tisztázott háttér és a minél erősebb fogyasztói hűség megléte.

A nettó játékostranszfer jelentős bevételi forrása lehet a különböző futballvállalatoknak. Ennek nagyságát azonban nemcsak belső¹⁴, hanem a társaság számára külső¹⁵ tényezők is befolyásolhatják.

2.3.5. Futballgazdasági kutatások

A futball gazdasági kérdéseinek vizsgálata jellemzően az iparág gazdasági jellegű vizsgálatok körébe tartozik, és tudományos jelentőségüket azok az ágazati sajátosságokat felvető kutatások adják, melyek egyéb paradigmákkal nem határozhatók meg. Ennek az alfejezetnek az a célja, hogy rövid áttekintést nyújtson a disszertáció megközelítéshez illő, és a disszertációban felhasznált néhány nemzetközi és hazai kutatásról.

A futball gazdasági kérdéseit elemző kutatásokban is megtalálhatók a közgazdaságtani elemzések hagyományos szintjei. A makrogazdasági kutatások elsősorban a labdarúgás gazdasági jelentőségét, a nemzetgazdasági jövedelemhez, a foglalkoztatáshoz való hozzájárulását mérik, az állami szerepvállalás szükséges mértékét vizsgálják. Ezen a területen jelennek meg a labdarúgó Európa- és világbajnokságok gazdasági hatásainak vizsgálatai is. A mezoszintű vizsgálatok közt a labdarúgó ligák gazdaságtana és a játékos-piac működési specialitásait leíró munkákkal találkozhatunk. A mikrogazdasági kutatások középpontjában a labdarúgás iránti kereslet jellemzőinek, a labdarúgó-szolgáltatások jellegének és a labdarúgóklubok működésének vizsgálata áll.

¹⁴ Futballvállalatnál folyó utánpótlás-nevelési munka, megfelelő játékos-kiválasztási rendszer, klub pozíciója (mérete, földrajzi elhelyezkedése).

¹⁵ Adott ország nemzetközi eredményessége, elismertsége: a bajnokság színvonala, a válogatott eredményei.

A disszertáció empirikus kutatása a mikroszintű elemzések sorába tartozik. Az üzleti működést leíró esettanulmányi és modellező volta miatt, azonban mindenképp újdonságnak számít.

2.3. táblázat A futballgazdasági kutatások főbb területei

Vizsgálódási terület	Elemzési szintek		
	mikro	mezo	makro
labdarúgás	szolgáltatások jellege, kereslet vizsgálata, labdarúgóklubok működése	labdarúgó ligák, munkaerő-piaci sajátosságok, kartell-problémák,	állam szerepe, labdarúgó EB, vb

Nyugat-Európában, Angliában ismerték fel és kezdték el elsőként kiaknázni a labdarúgásban rejlő üzleti lehetőségeket, ezért (is) tekinthető logikus következménynek, hogy az üzleti alapú labdarúgás közgazdasági szakirodalma és gazdasági elemzésekkel foglalkozó tanulmányai Angliában a legszéleskörűbbek.

Kutatásokat végeznek mind az akadémiai, mind a tanácsadói szférában. Az akadémia szférában fontos kiemelni a Liverpooli Egyetemen működő Futball Kutatóközpontot¹⁶ (Football Research Unit, University of Liverpool).

A tanácsadói szférában a Deloitte & Touche 2003 júliusában tizenkettedik alkalommal adta ki átfogó elemzését az angol hivatásos labdarúgásról. A tematikus elemzés 4 fő területtel foglalkozik: a labdarúgás jövedelmezőségével (alapvetően üzemi eredmény és adózás előtti eredmény szintjén), a játékosokkal kapcsolatos ráfordításokkal (bérek, fizetések és átigazolási díjak), a létesítményekkel és a klubok finanszírozásának módjaival.

A Deloitte & Touche angliai elemzéséhez hasonlóan megjelentetett labdarúgással kapcsolatos tanulmányokat más országok tekintetében (pl. Olaszország, Dánia stb.) is, ezek megközelítésében követik az angol verziót. Ezen kívül más könyvvizsgáló cégek (pl. a PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen) is adtak már ki hasonló megközelítésű tanulmányokat.

Az egyik első, a labdarúgás üzleti vonatkozásaival foglalkozó szakkönyv Conn (1997) műve volt, mely alapvetően konzervatív és a labdarúgás üzletté válását sok esetben kritikával illeti. Jellemzően történelmi folyamatában tekinti át a labdarúgás üzletté válását, mindezt a legnagyobb angol klubok (pl. Manchester United, Newcastle United, Everton) példáján bemutatva.

Szymanski és Kuypers (1999) munkájában két fő területre helyezi a hangsúlyt: egyrészt a labdarúgásban (is) jellemző verseny és együttműködés (competition and co-operation) kettősségére, ahol a klubok egyrészt rendkívül éles versenyben vannak egymással a pályán, másrészt a pályán kívül együttműködésre kényszerülnek, hogy működésük hatékonyabb legyen. Másrészt gazdaságstatisztikai módszerekkel vizsgálták, hogy milyen összefüggéseket lehet felfedezni egy klub pályán nyújtott teljesítménye és az elért pénzügyi eredmények (különös tekintettel az árbevételre és a berráfordításokra) között.

Dobson és Goddard (2001) könyvében a futball üzleti struktúráját mutatta be, részletesen elemezve a labdarúgásban a játékospiac sajátosságait és a nézettségre ható tényezőket. Külön elemzi a menedzser¹⁷ szerepét az angol labdarúgásban abban a tekintetben, hogy milyen hatással van egy klub pályán nyújtott teljesítményére a menedzser, illetve rossz szereplés esetén annak elbocsátása után az utódja.

Anglián kívül Németországban is jelentős tanácsadó cégek foglalkoznak a hivatásos labdarúgás vizsgálatával. A SPORT+MARKT AG¹⁸ német tanácsadó cég önálló kutatási projektet¹⁹ folytat a BigFive országok (Anglia, Spanyolország, Olaszország, Németország, Franciaország) elsőosztályú labdarúgásáról. Ezt a kutatását terjesztette ki – mások mellett – a magyarországi labdarúgás monitoringozására is.

A magyarországi kutatások egyik központja a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (korábban Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem), ahol az 1990-es évek eleje óta működnek sportgazdasági, futballgazdasági kutatások¹. Ezen szellemi

¹⁶ A Kutatóközpont vezetője: Dr. Rogan Taylor.

¹⁷ A menedzser Angliában több mint a kontinens többi részén elterjedt edző fogalma. Angliában a menedzser ellátja a klub sportszakmai irányítását (edző), ugyanakkor beleszól és részben felelős a klub gazdasági helyzetéért is.

¹⁸ www.sportundmarkt.de

¹⁹ Football Monitor, www.sportundmarkt.de

műhelyⁱⁱ, illetve a hozzákapcsolódó diákok tudományos munkái egyedülállóak Magyarországon.

A magyar kutatások egy részének középpontjában a klubok működésének vizsgálata állt. Jellemzően ezen futballgazdasági kutatások megközelítése valamilyen funkcion keresztül történik. András (1996) a magyar labdarúgás példáján tekintette át a magyar sport finanszírozását. Megközelítését tekintve kitért mind a sportági szövetség, mind a klubok szintjére.

Dénes (1998/a, 1998/b) munkáiban jellemzően egyrészt a futball iránt megnyilvánuló kereslet tényezőit vizsgálta, másrészt a szolgáltatás-menedzsment értelmezését tette meg a labdarúgás példáján.

Misovicz kezdeti munkáit (Misovicz, 1994) a sport szociológiai kérdései, majd később a sport és a média kapcsolata (Misovicz, 1997) vizsgálatának szentelte.

Kassay (1998) elsősorban a futball marketing és médiát érintő kérdéseivel, így például a futball vállalatoknak történő eladásával, a szponzorizációval foglalkozik írásaiban.

Seprényi (1998) komparatív elemzésben vizsgálta meg az angol és a norvég futball példáján a futballvállalatok értékére ható legfőbb tényezőket.

Hasonló elvű vizsgálatban Kozma (2000) rendszerbe foglalva mutatta be az angol labdarúgás példáján a pénzügyi befektetők gondolkodásának és a labdarúgás működésének kapcsolatát.

Rohony (2000/a) szintén pénzügyi aspektusból vizsgálta munkájában a labdarúgóklubok pénzügyi piacról történő finanszírozási technikáit. Kutatása során piaci árfolyamok alapján hozam és kockázatmértékeket állapított meg a hivatásos labdarúgásra vonatkozóan.

Urbán (pl. Urbán, 2000) több publikációjában is górcső alá vette a labdarúgó-mérkőzések hazai nézőinek jellemzőit.

Szabados (2002) a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert (Balanced Scorecard) felhasználva vázolta fel a hivatásos labdarúgó-vállalatok stratégiai irányításának módjait. Munkája során stratégiai típusokat azonosított a társaságok működésének leírása által.

Nikl (2003) megvizsgálta a magyar labdarúgás ligaszintű működését. Munkájában támaszkodott mindazokra a kutatásokra, adatokra, melyeket a Magyar Labdarúgó Liga bocsátott rendelkezésére.

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékén működő sportmenedzsment kutatóközpontok az 1990-es évek második felében kezdtek el foglalkozni a labdarúgás és az üzlet kapcsolatával. Először egy konferenciaⁱⁱⁱ, majd

1999-2000 közt egy átfogó, a labdarúgás üzleti elemeit nemzetközi szinten, majd 2003 nyarán hazai szinten vizsgáló kutatás keretében.

A nemzetközi szintű kutatás²⁰ a labdarúgás üzleti elemeit vizsgálta (András – Kozma – Kynsburg – Rohony, 2000) a humántőke menedzsment és a vállalati pénzügyek szempontjából. A 2003 nyarán folytatott esettanulmány alapú kutatásban²¹ a hazai hivatásos bajnokságban induló csapatokat működtető labdarúgó-társaságok működésének leírása volt a cél.

A kutatások mellett a kutatóközpont munkatársai egyedi felkérés alapján üzleti tanácsadást is végeznek mind a sportági szakszövetség hivatásos tagozata, mind a nemzeti bajnokság első osztályában érdekelt futballvállalatok számára. A kutatóközpont nevéhez fűződik a Nemzeti Labdarúgó Akadémia szponzorációs stratégiájának kialakítása is.

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási, valamint a Testnevelési Egyetem keretein belül több olyan kutatás is folyt, mely a labdarúgást szociológiai szempontból vizsgálta. Hadas – Karády (1995) munkáiban a futball és a társadalmi identitás kapcsolatának, Földesiné (1994) a magyar labdarúgó-mérkőzések helyszíni nézőinek vizsgálatára vállalkozott. Utóbbi szerző – mások mellett (Szabó, 2003) – munkáiban sokat foglalkozik a futballhuliganizmus jelenségével is. A korábbi Testnevelési Egyetem számos szakembere (Nyerges, Laki) vizsgálja a sport gazdasági, menedzsment kérdéseit. A legfrissebb munkák az EU-csatlakozás várható hatásai (Nádori – Bátonyi, 2003) témában születnek.

²⁰ A kutatás vezetője András Krisztina volt. A kutatásban részt vettek a Sportgazdaságtani Kutatóközpont tagjai: Kozma Miklós, Kynsburg Zoltán és Rohony Ákos. Háttér tanulmányok írásában az egyetem közgazdász, sportmenedzsment szakos hallgatói segítettek: Bolgár Judit, Reich Balázs és Szabados Gábor.

²¹ A kutatás vezetője András Krisztina volt. A kutatásban részt vettek korábbi (Szabados Gábor, Reich Balázs, Moncz Attila) és jelenlegi (Brezovich András, Horváth Kinga, Kreisz Norbert, Mayer Dániel) közgazdász hallgatók. A kutatás eredményeként elkészült esettanulmányok a disszertáció empirikus alapján túl oktatási jegyzet formájában kerülnek hasznosításra.

3. A labdarúgás piacai

Az üzleti működés vizsgálata kapcsán fontos annak áttekintése, hogyan vált az aktív civil tevékenységként jellemezhető labdarúgás az üzlet egyik fontos hordozójává. A 3. fejezet elején a labdarúgás üzletté alakulása által bemutatásra kerülnek azok a „termékek”, melyek az üzlet számára is értékessé tették a labdarúgást, és a futballtársaságok szempontjából megteremtették az üzleti működés alapjait. A kulcskérdés vizsgálatakor fontos lesz annak végiggondolása, hogy vajon Magyarországon ebben a tekintetben megtörtént-e a hivatásos labdarúgásban az átalakulás.

A fejezet további részének célja a futballtársaságok legfőbb bevételi forrásain keresztül értelmezett piacok ismertetése, jellemzése. Az egyes piacok leírására Chikán (1995) alapján, azonos szerkezetben kerül sor. Minden esetben meghatározásra kerülnek a következők: a csere tárgya, ennek legfőbb jellemzője és a tágan értelmezett termék (termék és szolgáltatás) értékét befolyásoló legfőbb tényezők. Áttekintem az egyes piacok vevői és eladói oldalán található szereplőket, illetve az őket összekapcsoló közvetítőket. A hivatásos labdarúgás piacainak jellemzése a vevők és eladók magatartásának bemutatásával, döntését leginkább befolyásoló tényezők azonosításával végződik. Az egyes piacokat bemutató alfejezetek a jellemzőbb tendenciák felvázolásával zárulnak. A téma lezárásaként a piacok közt meglévő kapcsolat ismertetése a cél. A fejezet tárgyalása a labdarúgás és a globalizáció kapcsolatának leírásával zárul. A hivatásos labdarúgás piacainak tárgyalása megvilágítja mindazokat az összefüggéseket, melyek az üzleti, azaz piaci működés háttérében állnak. Ezek hiányában, a következőkben tárgyalttól való eltérése esetében, a működés üzleti alapjai megkérdőjelezhetők.

3.1. Értékek a labdarúgásban

Az érték chikáni (1997) értelemben nem más, mint valami olyan szolgáltatás vagy termék, melyért a fogyasztó vagy vevő hajlandó fizetni, mert valamilyen fogyasztói, vevői igényét kielégíti. Ezek a szolgáltatások és termékek egy folyamatos fejlődés útján jelentek meg a labdarúgásban, megteremtve ezzel a hivatásos labdarúgó-társaságok működésének üzleti alapjait. Ez a fejlődés legjobban a labdarúgás üzletté alakulásának bemutatásán keresztül írható le.

3.1.1. A labdarúgás üzletté alakulása²²

A labdarúgás kezdetben nem üzletet, hanem egy amatőr jellegű játékot jelentett. Egy olyan játékot, ahol a sportolók maguk szórakoztatása céljából, nem jövedelemszerzési céllal, különösebb gazdasági érdekek nélkül „játszottak”.

A kérdés az, miért vált a játék üzletté? Szymanski-Kypers (1999) szerint az éles verseny miatt. A szerzőpáros a nemzeti szakszövetségek megalakulása, illetve az első versenysorozatok megindulására teszi a folyamat kezdetét. A versenysorozatok a klubokat fejlődésre serkentették, mely maga után hozta a jó minőségű játékot. Az üzlet megjelenésének első feltétele, a fogyasztói igény teremtődött meg ezzel, azaz mind több néző jelent meg a mérközéseken. Az üzlet alapfeltétele a fogyasztó, akinek a számára értéket kell nyújtani. Természetesen a nézők megjelenése megfelelő körülmények, létesítmények biztosítását kényszerítette ki. A megfelelő háttér kialakításához, biztosításához már komolyabb tőkére volt szükség, melyeknek csupán egy csekély részét biztosíthatták a belépő díjak^{iv}.

A fogyasztói érdeklődés fenntartásának legfőbb eszközét a győzelem jelenti, melynek eléréséhez minél jobb játékosok szükségeltetnek. Előtérbe került a győzelem a pusztán játékélvezettel szemben. A tőkeerősebb klubok azóta is igyekeznek magukhoz vonzani a legjobb játékosokat. Kezdetben költségtérítés, munkahelyi támogatás, az időkiesés miatt juttatások adása által, mára jelentős fizetség fejében. A sportolók profivá válását kezdetben minden országban akadályozták, így ez a fajta motiválás illegális volt, majd különböző időpontokban^v, de mára elfogadottá, engedélyezetté vált. Ezzel létrejött egy újabb üzleti értéket hordozó tényező, azaz a professzionális, hivatásos labdarúgó, és kialakult egy speciális munkaerő-piac, később megteremtve a hozzákapcsolódó érintetteket: ügynököket, ügynökségeket, érdekképviselői szerveket.

A sport, ezen belül a labdarúgás is igazán a televízió megjelenésével, tömegmédiummá válásával és a médiaiparban lezajlott forradalmi változásokkal (András, 2002) kezdett üzleti alapokra helyeződni.

²² A labdarúgás üzletté alakulását számos szerző Anglia és az angol labdarúgás intézményi rendszerének kialakulásán keresztül teszi meg. Magyarul, lásd Rohony (2000/a, b).

A folyamatok leírt alakulása szétfeszítette a kezdeti non-profit elvű szervezeti formát és megindult a társasággá alakulás folyamata a labdarúgásban (vö. 2.1. alfejezettel). Mindez a mai napig kettőséget jelent a labdarúgás intézményi rendszerében. A korábbi tagrendszeri alapon működő non-profit szervezeteket vagy felváltják az üzleti formák, vagy velük párhuzamosan, gyakori súrlódásokkal működnek tovább. Mindez a labdarúgó egyesületek esetében futballvállalatok létrejöttét, a labdarúgó szövetségek mellett a tulajdonosok érdekképviselőit ellátó ligák megjelenését hozta. A klubok a labdarúgók mellett további alkalmazottakat kezdtek foglalkoztatni, és olyan befektetésekbe kezdtek, melyek megtérülésére csak a jövőben lehetett számítani, így komoly kockázatot hordoztak.

A média üzleti motivációit találhatjuk meg a sportág versenyrendszerének átalakulásában^{vi} is. Ezeknek az átalakulásoknak nem is rejtegetett célja: a médiaképes sportszolgáltatás feltételeinek megalapozása, illetve a hivatásos sport médiaüzleti potenciáljának fokozott kiaknázása volt. Következmenyükként elmélyült az elit és a többi csapatok, bajnokságok közötti anyagi szakadék, veszélyeztetve ezzel a sportág hosszú távú működőképességét. Szakértők továbblépésként régóta az Európai Szuperliga megalakulását emlegetik.

Az európai labdarúgás üzletté válásának médiaforradalmat követő mérföldkövét a Bosman-szabály (vö. 3.3 és 4.4. alfejezetekkel) bevezetése adta, mely megvalósította a játékospiac liberalizációját.

Mindezen folyamatokkal egy időben a hivatásos labdarúgásban újabb értékkel bíró termékek születtek.

3.1.2. Értékkel bíró termékek a hivatásos labdarúgásban

A hivatásos sport, így a labdarúgás központi termékét mára a különböző sportesemények, rendezvények jelentik. Bonyolultságukat tekintve eltérnek egymástól, de megkülönböztethetünk *egyedi* rendezvényt vagy *rendezvénysorozatot*. A labdarúgásban mindkettőre találhatunk példát^{vii}.

Mind az egyedi, mind a rendezvénysorozat esetében létezik egy jogtulajdonos, aki jellemzően az adott sportesemény kiírója, azaz a versenyrendszer meghatározója. A főbb jogok,

melyekkel rendelkeznek: 1) a televíziós, rádiós közvetítések joga, 2) szponzorációs jogok, 3) merchandising-jogok.

A jogtulajdonosok jellemzően non-profit jellegű szervezetek: nemzeti illetve nemzetközi sportági szövetségek. A jogok értékesítését általában nem maguk végzik, hanem tulajdonosi jogukat különböző sportügynökségeken keresztül, ügynöki megbízás kiadása által gyakorolják.

A sportesemény üzleti értékesítéséhez az esemény mögött márkát kell felépíteni. Bayer (1997) szerint a labdarúgásban a márkaépítés csak hosszú távon és nehezen menedzselhető, mert nagyon érzékeny a szolgáltatást előállítók teljesítményére.

A labdarúgásban meglévő jogok értékességét ugyanakkor az adott esemény által kiváltott fogyasztói érdeklődés biztosítja. Az üzleti működés lényegi hordozója a helyszíni fogyasztó. A helyszíni sportfogyasztók (nézők, szurkolók) fontosságát nem elsősorban a hozzájuk kapcsolódó közvetlen bevételek arányának nagyságrendje, hanem az adja, hogy az üzleti modell összes többi résztvevője (média, vállalati szféra) az ő meglétükön és számosságukon nyugszik. Éppen ezért fontos az összes olyan tényező, mely a labdarúgás fogyasztói piacán megjelenő vevők keresletét befolyásolja. Számos szerző foglalkozik a passzív sport iránti keresletet befolyásoló tényezőkkel. Dénes (1998/a) szerint a végső passzív fogyasztók keresletét leginkább a sportteljesítmény, a kimenet bizonytalansága, a szurkolói hűség és az esemény egyedisége biztosítja. Ha megfelelő fogyasztói érdeklődés kíséri az adott eseményt és a sportág maga médiaképes (András, 2002), kiváltja a média, jellemzően a televízió érdeklődését. Éppen ezért egy sportág népszerűsége legkönnyebben a helyszíni, illetve a médián keresztüli nézettség^{viii} által ragadható meg (vö. 3.2. alfejezettel).

A jogok értékének egyfajta megteremtője és biztosítója a média. Az, hogy – a médiaképességén túl – egy adott sportág vagy annak egy rendezvénye mitől érdekes a média számára alapvetően attól függ, hogy melyik médiumról (televízió, rádió, internetes portál) van szó, és ez milyen modell (közszolgálati vagy kereskedelmi) alapján működik.

A disszertáció szóhasználatában – a labdarúgásban betöltött legnagyobb jelentőségét tekintve – média alatt leginkább a televíziót érti. A televízió működési modelljének tisztázása azért jelentős, mert a különböző esetekben a labdarúgás és a televízió üzleti kapcsolatát más és más szempontok motiválhatják.

További érdekes kérdés, hogy mi védi ezen jogok értékét? Mindez felveti azt is, hogy hogyan lehet a jogot magánjósággként megtartva biztosítani a jogot ideiglenesen megvevő számára, hogy kizárólagos joggal közvetíthessen. Felmerül a kérdés, hogy a média az információs szabadságra hivatkozva beszámolhat-e engedély nélkül és ingyenesen sporteseményekről^{ix}.

3.1.3. A futballvállalatok és a játékosok értékei

Érdekes helyzetben vannak a labdarúgás üzleti működésében a futballvállalatok és a labdarúgók. A futballklubok nem mások, mint a különböző labdarúgó eseményeken induló csapatokat működtető, jellemzően gazdasági társaságok (vö. 2.1. alfejezettel), míg a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei.

A labdarúgó-vállalatok értékteremtő tényezőinek egy részével közvetlenül, más részükkel csak közvetetten rendelkeznek. A közvetlen tényezők legfőbb példáit a létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, az adott versenysorozatban való indulási jog, az induláshoz szükséges licenccel való rendelkezés, a szerződötetett játékosokkal kapcsolatos vagyoni jogok és a társaság goodwill, márkaértéke szolgáltatják. Ezek a jellemzően jogokban megtestesülő értékteremtő tényezők sok esetben ugyan nem átruházhatók, de fedezetül, biztosítékul szolgálhatnak egyéb gazdasági jellegű ügyletben^x. Látnunk kell, hogy a közvetlen értékteremtő tényezők nagy részének alakulására a futballtársaságnak közvetlen ráhatása van csupán.

A legfőbb közvetett²³ értékteremtő tényezőt a televíziós, rádiós közvetítések joga jelenti. Ennek alakulására már csak közvetett kihatása van a labdarúgó-vállalatnak. Ez alapvetően behatárolt attól, hogy milyen szerződés születik a jogtulajdonos és a televíziós társaság közt. Továbbá meghatározza, hogy milyen elvek alapján történik a központi bevételek csapatok közti elosztása.

A labdarúgók mint munkavállalók önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak. Ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy labdarúgó-vállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében

²³ Természetesen mindez csak abban az esetben tekinthető közvetettnek, amennyiben a jog értékesítését nem egyedileg a futballtársaságok, hanem a labdarúgósövetség, vagy azok hivatásos tagozata központilag végzi.

márkát építhessen ki, sztárokra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére, képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni. Magyarországon gyakran találkozunk olyan jelenséggel, amikor – szabad véleménynyilvánítás jogára hivatkozva – a labdarúgó médianyilvánosság előtt tesz munkáltatóját vagy sportági szakszövetségét, annak hivatásos tagozatát sértő kijelentést. Üzleti szempontból a legfőbb probléma ezzel kapcsolatban az, hogy rontva ezzel az esetleges márkát, imázst közvetlenül csökkentheti a labdarúgás fogyasztóinak, ügyfeleinek érdeklődését.

3.1.4. A futballvállalatok működésének értékteremtő tényezői

A legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban mint sportszolgáltatásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. A sportteljesítmény legkézenfekvőbb mutatószáma az egyes eseménysorozatokban elért eredmény lehet. A sportteljesítmény közvetlen és közvetett módon is kihat a többi értékteremtő tényezőre.

Közvetlen módon kihat az üzleti működés alapját jelentő fogyasztói érdeklődésre jelentős jegy- és bérletbevételeket generálva. Ezen túlmenően az adott helyezés elérése után komoly bevétel járhat a versenysorozat kiírójától. Közvetetten jelenik meg – a médiaérdeklődését felkeltve – a közvetítési jogokért kapott magasabb bevételeken keresztül. Ezzel párhuzamosan a médiaajelenléte értékesebbé teszi a futballvállalatot a marketingcéllal közeledő vállalatok számára.

Egy futballvállalat – sportteljesítménnyel összefüggő – értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa.

Fontos értéket jelentő tényező az adott klub, illetve a labdarúgás adott országbeli arculatának milyensége. A labdarúgás mint szolgáltatási tevékenység megfoghatatlan, nem-anyagi jellegű, így a nézők tájékozódásában, döntéseik kialakításában az anyagi termelésben megszokottnál jóval nagyobb az imázs szerepe. Éppen ezért az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó-társaság számára a piaci siker egyik előfeltétele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői. András – Kozma – Kynsburg (2000) szerint napjainkban a labdarúgás arculatára három jelentős tényező hat: a globalizáció, a

diverzifikáció és a szurkolók biztonságának kérdése, mely mögött a labdarúgás kapcsán megjelenő botrányok állnak.

Nem árt hangsúlyozni azonban, hogy az üzleti elemek meglétének alapját a fogyasztói érdeklődés kiváltása és fenntartása biztosítja. Ez generálja a helyszíni nézőktől érkező (jegy-, bérletbevétel, helyszíni fogyasztás, vö. 2.2. ábrával) és a különböző merchandising-bevételeket. Kiváltja a helyi szponzorok és a médiaérdeklődését, továbbá a média jelenléte biztosítja a nemzeti, nemzetközi szponzorok érdeklődését. Mindezek alakulására ugyanakkor kihatással van mindaz, ami futballvállalati és sportági szövetség szinten történik.

3.2. A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca

Az alábbi alfejezet célja áttekinteni a helyszíni, illetve médián keresztüli labdarúgó-fogyasztók piacát, annak legfőbb jellemzőit.

3.1. táblázat A hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	labdarúgó sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	hozzákapcsolódó élmény, szórakozás
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– sportteljesítmény minősége, – helyszínen nézve: kiegészítő szolgáltatások, létesítmény színvonala, helyszíni nézők jellemzői – médián keresztül fogyasztva: a közvetítéshez kapcsolódó szolgáltatások (háttérbeszélgetések, elemzések)
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– sportszolgáltatók – sportfogyasztók: helyszínen (helyszíni fogyasztók: nézők, szurkolók) vagy média által (médiafogyasztók) – médiafogyasztóknak a média
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– a megtekintés közvetlen és közvetett költségei

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A labdarúgó-mérkőzés megtekintése a labdarúgás mint sport úgynevezett passzív formája. Az ember azért fizet, hogy mások sportolását megtekintse. Ezt a megtekintett sportolást mára hivatásos, professzionális sportolók végzik, és a kapott szolgáltatásba az alap- vagy magyszolgáltatáson túl, úgynevezett kiegészítő szolgáltatások is beletartoznak (András, 2002).

A csere tárgya a szabadidő olyan eltöltésének formája, ahol a szolgáltatás igénybevétele jellemzően valamilyen élménnyel, szórakozással párosul. A termék értékét mindezen túl mindenképp meghatározza az értékesítési csatorna minősége. A helyszínen történő szolgáltatás-igénybevétel esetén ez elsősorban a sportlétesítmény, stadion kínáلتa lehetőségeken, míg a médián keresztüli fogyasztás esetében a média mint transzformáló tényezőn múlik.

A sportszolgáltatás magját ebben az esetben egy labdarúgó-mérkőzés és a hozzákapcsolódó szórakozás, izgalom jelenti, melynek értékét elsősorban a sportteljesítmény minősége adja²⁴. Az alapszolgáltatás tárgy megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív (élmény). További jellemzője, hogy egyidejűleg történik az előállítás és a fogyasztása. A média által lehetővé válik (pl. videofelvételek, újságokban megjelent tudósítások által) a szolgáltatás élettartamának meghosszabbítása, de az elsődleges termék ekkor is elillan.

A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca esetében két fogyasztói csoportot különíthetünk el. A helyszíni fogyasztók belépőjegyet vagy bérletet váltva, a helyszínen közvetlenül élik át a sporteseménnyel kapcsolatos élményt. A médiafogyasztók számára a szórakozást egy médium, jellemzően a televízió közvetíti, mely Misovicz (1997) szerint napjainkra egyre inkább hozzáadott értékeket biztosít a televízió nézők számára. A médiafogyasztás lehetővé válásával a fogyasztók is megváltoztak. Korábban a sportesemények közönsége jórészt olyanokból állt, akik maguk is üzték a nézett sportágat. Misovicz (1997) szerint a „szakértő” nézők nagysága azonban jóval kisebb annál, mint ami a sport, ezen belül a labdarúgás és a média számára megélhetést jelentene. A cél tehát a laikus nézők megnyerése volt, melyekért folyó verseny kiváltotta a sportműsorok megváltoztatását. Az egyszerű tényközlő, dokumentatív stílust a szórakoztató, drámai jelleg váltotta fel.

A futball iránti fogyasztói keresletet számos kutató^{xi} vizsgálta. Dénes (1998/a) szerint^{xii} a futball mint szolgáltatás iránti végső fogyasztói keresletnek a négy legfőbb tényezője a következő:

- a csapat teljesítményének minősége,
- a kimenet bizonytalansága,
- a szurkolói hűség és

²⁴ A dolgozat szerzője nem tekinti feladatának a sportszakmai kérdések vizsgálatát, mely más szakemberek és külön vizsgálatok tárgyát kell, hogy jelentse.

- a mérkőzések egyedisége.

A játék minőségének alapvető hordozóját a labdarúgók szakmai tudása, képzettsége határozza meg. A szolgáltatás jellemzője, hogy igénybevétele nyilvánosan, mások társaságában történik. Az egyén élvezetét mások élvezete erősítheti vagy gyengítheti. Napjaink labdarúgásában még mindig sok helyütt megoldatlan az úgynevezett futballhuliganizmus jelensége. Nagyon sok mérhetetlen és közvetlenül vagy csak közvetetten mérhető kárt okozva a labdarúgás üzleti alapon történő működésének. Mind a helyszíni, mind a médián keresztüli fogyasztók csoportosításának egyik fontos szempontját a demográfiai összetétel jelenti. Mivel az alapszolgáltatást emberek hozzák létre, így a szolgáltatás maga inkonzisztens és változatos. A produktumot rengeteg tényező befolyásolhatja és módosíthatja: időjárás, játékosok sérülése, nézők reagálása, pillanatnyi forma. Mindezek a tényezők kihatnak a nézők elégedettségének és azonosulásának mértékére is.

A helyszíni fogyasztók számának alakulását a felsorolt tényezőkön túl a létesítmény maximális befogadóképessége is korlátozza. Továbbá fogyasztói döntésükre – mások mellett – kihat a jegyek árának alakulása, a többi helyszíni néző viselkedése.

Sirgy (1982) szerint a sportfogyasztók specialitása a nagyfokú személyes azonosulás, melynek következtében a fogyasztók gyakran egyszerűnek, könnyen művelhetőnek találják a látottakat.

A sportfogyasztók csoportosítása esetében is követhetjük Kotler (1988) alapján a marketing-menedzsment klasszikus szegmentálási tényezőit. A labdarúgás üzleti elemeinek vizsgálatakor ezek közül megragadható néhány lényegi szempont. Mind a helyszíni, mind a médián keresztüli fogyasztók esetében lényeges a nézettségi adatokon keresztül mérhető nézőközönség relatív nagysága²⁵, a fogyasztás gyakorisága, ezen túl az üzleti világ számára lényeges nézői összetétel vizsgálata. A hirdető, szponzorok számára a nézettség nagyságának alakulásán kívül, még lényegibb a nézőközönség összetételének jellemzője: a nézők neme, kora, társadalmi státusza, jövedelmi helyzete.

Az A.T. Kearney tanácsadó cég kutatást végzett a passzív sport iránt érdeklődők körében. Vizsgálatuk végeredménye az alábbi táblázatban foglalható össze.

²⁵ A helyszíni nézők esetében ezt a stadionkihasználtságon keresztül, míg a médiafogyasztók esetében különböző televíziós nézettségi mérőszámok megállapításán keresztül tehetjük meg.

3.2. táblázat Termékek, szolgáltatások és a sportfogyasztók

(1-5-ig terjedő skála, 5 a legmagasabb érték)

	Megállapodott sportfogyasztók			Új sportfogyasztók		
	Fanatikusok	Klub/csapat-lojalisták	Társasági nézők	Alkalmi nézők	Csillagot követők	Indifferensek
Termékek és szolgáltatások						
Eseményre épülő tartalom	5	5	3	3	4	2
Csapatra épülő tartalom	3	5	2	1	3	1
Kereskedelmi tartalom	4	5	3*	3*	3	1
Sport-szórakozás / interaktivitás	3	3	3*	3*	5*	1
Kapcsolt termékek	3	4	2	2	3	1
Közösség / esemény	5	5	4*	4*	3	1
Kulcsfontosságú hordozók						
Márka	3	3	4*	3*	3	1
Technika / technológia	5	4	3	3	3	1

* Lehetőség új fogyasztók megnyerésére

Forrás: A.T. Kearney (2003)

Elemzések bizonyítják, hogy a labdarúgó-mérkőzések kiugróan magas televíziós nézettséget képesek elérni. A médiafogyasztók szempontjából kiemelkedik a hirdetési szempontból legértékesebb 18-49 év közti korosztály, melyek körében a nézettségeket általában külön is megvizsgálják.

A hivatásos labdarúgás szolgáltatóit mára a társasági forma jellemzi. Társasági szerződéseikben céljaik meghatározásánál – többnyire – megtaláljuk a labdarúgócsapat működtetését, a találkozók megszervezését. Alaptevékenységüket az alapszolgáltatás nyújtása jellemzi, melytől elvárás, hogy önfenntartó módon megteremtse a működés hátterét.

A magatartást befolyásoló legfőbb tényezők a megtekintés költségei. Ezek egy része közvetlenül kapcsolódik az eseményen való részvételhez. A helyszínen jelenlevő fogyasztók számára az alapszolgáltatáshoz kapcsolódó legfőbb kiadást a belépő, illetve a bérlet megvásárlása jelenti. Ugyanez a médián keresztül fogyasztók számára attól függ, hogy milyen típusú televíziós társaság vásárolta meg az esemény közvetítési jogát. Közszolgálati televíziós társaság esetében az előfizetés díja jelenti a legfőbb kiadást. A kábelcsatornák esetében ennek

összege – ugyan műsorszolgáltató függő – már jelentősebb lehet. A legborsosabb ára az úgynevezett fizetős csatornák által élvezett sporteseményeknek van. Ugyanakkor a helyszínen történő megtekintéshez egyéb, közvetett költségek is kapcsolódnak. A helyszínre történő kijutás, a parkolás, a helyszíni fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem máshol, esetleg munkával töltjük, mind-mind a sportesemény megtekintésének közvetett kiadásait jelentik.

3.3. A hivatásos labdarúgás játékospiaca

A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően egy speciális vagyoni értékű személyi jog: a játékos joghasználatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása. Olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, mely a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. Mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, de a licencszerződéshez hasonlóan a labdarúgó-vállalat számára a játékos joghasználati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a joghasználati jog ellenérték nélkül visszaszáll a sportolóra. A játékos joghasználati jogát a sportvállalat ideiglenesen vagy véglegesen más sportvállalatra ruházhatja a sportoló hozzájárulásával. Ebben az esetben az átadó vállalat térítésre, átigazolási díjra tarthat igényt.

A játékos jog a szerződés alapján járó díjazás mellett külön jövedelemhez juttatja a sportolót: igazolási díjra (aláírási pénz) tarthat igényt.

Manapság a labdarúgó-játékos feletti rendelkezési jogon túl – jellemzően további díj ellenében – gyakran a merchandising-tevékenység keretén belül a futballista a személyiségi jogainak hasznosítását is átengedi a futballvállalat részére. A szerződése speciális elemeként jelenik meg a biztosításokkal kapcsolatos kikötés is, hisz ennek hiánya mindkét félnek komoly anyagi kárt okozhat. Vannak országok (pl. Németország), ahol a játékos nemcsak a futballvállalattal, hanem a nemzeti szövetséggel is szerződést köt, hogy elnyerje a hivatásos játékos státust, ezzel szerezve jogot arra, hogy a profi liga egyik játékosaként részt vegyen a szövetség által szervezett versenyeken. Ebben az esetben a játékos külön és közvetlenül is aláveti magát a szövetség különböző szabályzatainak. Egyéb esetekben a labdarúgónak közvetett a jogi kapcsolata az önszabályozókkal. Közvetlen jogi kapcsolat a sportoló és a sportvállalat közt van. A sportvállalat nevezése által vállalja, hogy elfogadja és

betartja a szövetség, annak tagozata szabályzatait. Ezek a szabályzatok pedig előírják a nemzetközi szövetség szabályzatainak elfogadását, betartását.

A 3.3. táblázat a játékospiac legfőbb jellemzőit foglalja össze.

3.3. táblázat A hivatásos labdarúgás játékospiacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	labdarúgó játékos jog használatának átruházása
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	kettős ügylet: munkaerő-felvétel, vagyoni értékű jog vétel
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	<ul style="list-style-type: none"> – játékos eleve meghatározott jellemzői (fizikai jellemzők, szellemi adottságok, társadalmi helyzet), – jelenlegi szerződés (kivásárlási ár, szerződés hossza) – irányított, hozzáadott jellemzők
A piac szereplői:	<ul style="list-style-type: none"> – 1) lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy, 2) érvényes szerződés esetében: átadó futballvállalat – (átvevő) futballvállalat – játékos ügynökök, menedzserek, -megfigyelők
– eladó	
– vevő	
– közvetítő	
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– átigazolási díj

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A csere tárgyának elméleti jellemzője, hogy a játékos a jogot nem adja el teljesen. Fontosabb jellemző azonban, hogy a játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából egy kettős ügyletnek tekinthető. Egyszerre jelenti a munkaerő felvételét, továbbá a vagyoni jog megvásárlása által egy olyan befektetést, mely többféle módon (kölcsonbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható.

Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, melyek elősegíthetők, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékosjogának értékére ható tényezők egy része eleve meghatározott, másrésztük irányított vagy hozzáadott jellemző. Az eleve meghatározott jellemzők alatt a Szerzők a „hozott” tulajdonságokat értik. Ilyen vonások lehetnek a fizikai jellemzőkből, a szellemi adottságokból és a társadalmi helyzetből származó előnyök és hátrányok.

A főbb fizikai jellemzők: a testalkat, az ügyesség és a megjelenés. A szellemi adottságok körébe az intelligencia, a játékosintelligencia és az egyéniség tartozik. A társadalmi helyzet legfőbb területei: a nemzetiség, az etnikai hovatartozás, bőrszín és a családi háttér adja.

A Szerzők szerint a fenti, veleszületett adottságok mellett szükség van olyan képességekre, melyek tanulhatók, elsajátíthatók. Ehhez szükség van a játékos képzésére, a készségeinek tudatos alakítására. De mindezek előfeltétele egy meglévő szellemi adottság, tanulási hajlandóság és készség.

Egy sportoló számára, aki milliók előtt szerepel és kerül döntési helyzetekbe, aki a nyilvánosság előtt él meg óriási sikereket és szenved el kudarokat, és akinek a viselkedését és szokásait fiatalok népes tábora utánozza, rendelkeznie kell a következő értékekkel: érettség, önbizalom, felelősségtudat, alázat.

Az eleve meghatározott tulajdonságoknál említettek és a hozzáadott jellemvonások együtt befolyásolják a sportoló kapcsolati vagy médiaképességét, így az öltözködését, a beszédstílusát és a viselkedését is. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a játékos mennyire válik „eladhatóvá” a média, és rajta keresztül a szponzorok felé.

A játékosok adásvételét – egyfajta közvetítőként – gyakran licenccel rendelkező ügynökök^{xiii} segítik (Heller, 2002).

Tekintsük át ennek a piacnak néhány, a futballvállalatok működésére is kiható specialitását! Egyrészt a játékospiac időben korlátozott piac: évente kétszer, nyáron^{xiv} és télen nyit ki. Ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának. Másrészt a piac terméke mögött megbújó labdarúgó egy speciális munkaerő, mely jellemzően a következőkben nyilvánul meg:

- a labdarúgással mint hivatással eltöltött idő véges,
- kortól függők a szerződési szabályok²⁶,
- sztárok nehezen helyettesíthető, korlátos munkaerők,
- élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozása kapcsán,
- empirikus, regressziós elemzések bizonyítják, hogy hosszabb távon megfelelő játékosállomány mellett lehet a legjobb bajnoki eredményt elérni (Szymanski – Kuypers, 1999),
- speciális munkakör: nehezen meghatározható a szerződés tárgya,
- speciális munkaidő^{xv}.

²⁶ Például Magyarországon 18. év alatt hivatásos labdarúgóként legfeljebb 3 évre szóló szerződést írhat alá, csak a törvényes képviselőjének aláírásával érvényes; 18 év felett legfeljebb 5 éves időszakra.

A játékos és sportszervezet közt az érvényes FIFA, UEFA rendelkezések alapján munkaszerződés van. Magyarországon a jelenleg hatályos törvény szerint (2000. évi CXLV. törvény a sportról, Stv.) – a FIFA előírásaitól eltérően – profi futballista egyéni vállalkozóként is foglalkoztatható, mely a magyar hivatásos labdarúgás üzleti alapú működésének vizsgálatakor számos sajátosságban fog megnyilvánulni (vö. 5.3.2. alfejezettel). A labdarúgó játékospiaci mozgása kapcsán átigazolásról beszélünk, amennyiben két sportszervezet egymással érvényes szerződés mellett köt egyezséget, átigazolási szerződést. Ekkor a legtöbb esetben²⁷ az átvevő futballvállalat átigazolási díjat fizet kártalanítás jogcímen.

Az átigazolási díj^{xvi} a sport egyik specialitása és kialakulása két dologgal magyarázható. Egyrészt azzal, hogy az utánpótlás-neveléssel foglalkozó – jellemzően napjainkban is egyesületi formában működő – sportszervezetek ebből tudják magukat fenntartani, másrészt a nagyobb sportvállalatok is így tudják rentábilis befektetésnek tekinteni a játékosok adásvételét. Ez egy újabb specialításra hívja fel a figyelmet, azaz a játékos vétele nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelenthet.

3.4. táblázat Minden idők legdrágább átigazolásai

(millió font)

	Játékos neve	Eladó	Vevő	Összeg	Év
1.	Zinedine Zidane	Juventus	Real Madrid	45,6	2001
2.	Luis Figo	Barcelona	Real Madrid	37	2000
3.	Hernan Crespo	Parma	Lazio	35,5	2000
4.	Gianluigi Buffon	Parma	Juventus	32,6	2001
5.	Christian Vieri	Lazio	Internazionale	32	1999
6.	Rio Ferdinand	Leeds United	Manchester United	29,1	2002
7.	Gaizka Mendietta	Valencia	Lazio	29	2001
8.	Ronaldo	Internazionale	Real Madrid	28,5	2002
9.	Juan Veron	Lazio	Manchester United	28,1	2001
10.	Rui Costa	Fiorentina	AC Milan	28	2001
...30.	David Beckham	Manchester United	Real Madrid	17,2	2003

Forrás: Sportbusiness.com

A számok megmutatják, hogy a játékospiacon már tapasztalható, hogy a legnagyobb sztárok esetében is visszaestek az átigazolási díjak. David Beckham 2003-as Real Madridba történő

²⁷ Kivéve, ha a labdarúgó és a sportszervezet közt írásbeli megállapodás van az átigazolási díj lemondásáról.

igazolása a toplistán csak a 30. helyen szerepel. Mindez napjainkra a gazdálkodás bevételekhez igazított kiadásaival is magyarázható.

A futballesemények jellegénél fogva a futballisták munkaszüneti napokon, a „rendes” munkaidőn kívül is rendszeresen foglalkoztathatók. Hivatásos sportoló csak határozott időre köthet szerződést és érvényes munkaszerződés megkötésének feltétele, hogy a hivatásos sportoló hivatásos sportolói versenyengedéllyel rendelkezik, melyet a sportági szakszövetség ad ki a nyilvántartásba vételt követően.

Speciális játékospiaci kérdés a kirendelés intézménye. A játékos kirendelésére csak két esetben kerülhet sor – az érintett sportoló előzetes hozzájárulásával – a futballvállalat szempontjából. Egyrészt a nemzeti válogatott keretben való szereplés céljából, másrészt más sportszervezetnek való kölcsönadás esetén.

A hivatásos labdarúgás fennmaradását sportszakmai szempontból egyrésztől a különböző utánpótlás-nevelési programok, másrésztől a sportszakember-képzés biztosítja.

A nevelőegyesületek befektetésének megtérülését a(z) – Európai Unió által is elfogadott – FIFA átigazolási rendszer azon szabálya garantálja, mely szerint minden olyan klub kártalanítást kap, amelyik olyan 23 évnél fiatalabb játékost edz, akit később nemzetközileg átigazolnak.

Mivel a játékospiac egy speciálisan szabályozott piac, érdemes áttekinteni a működését befolyásoló legfőbb szabályozókat!

A hivatásos labdarúgás alapvetően az európai integráció négy szabadságjoga közül főként a személyek, illetve munkavállalók mozgásszabadsága kapcsán ütközött az Európai Unió normáival. A piacot korábban jellemző szabály, miszerint lejárt szerződésű labdarúgóért is komoly összegeket kérhetett az átadó klub átigazolási, kiképzési és támogatási díj címen, az úgynevezett Bosman-üggyel vált a múlt részévé. Az EKB 1995. december 15-én hozott ítélete alapján a játékosokat anyagi kötelezettség nem terheli szerződésük lejártakor, amennyiben az egyik EU-tagországból a másikba igazolnak át. A Bosman-szabály (vö. 4.4. alfejezettel) nem törölte el az átigazolási díj intézményét, de különbséget tesz az EU-hoz tartozó és az EU-n kívüli országok közt. Ugyanakkor az európai konföderációnak, az UEFA-nak jogában áll saját szabályozást alkalmazni a szövetségek közti nevelési és képzési kártalanítás vonatkozásában.

Továbbá ugyanezen ítélet vetett végett annak a korábbi szabálynak^{xvii}, mely szerint a labdarúgóklubok a szövetségük által rendezett mérkőzéseken csak korlátozott létszámban állíthattak be olyan hivatásos játékosokat, akik más tagállam állampolgárai.

A nemzetközi szövetségek egyik fő feladata, hogy minden országra, azaz nemzeti szövetségre általános érvényű szabályokat alkosson. A labdarúgás európai konföderációjának, azaz az UEFA-nak jogában áll némely területen (pl. a szövetségek közti nevelési és képzési kártalanítás vonatkozásában) saját szabályozást alkalmazni.

A piac legfőbb nemzetközi szabályzatát, a FIFA-szabályzata „A játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatban” című szabályzat jelenti. Mások mellett ebben határozza meg a FIFA az amatőr, illetve nem-amatőr, hivatásos játékosok körét, kitér a játékosok nemzeti és nemzetközi igazolásának kérdéseire, a játékos játékjogosultságára, a kiskorúak védelmére, a fiatal játékosok nevelési költségtérítésére, a szerződések stabilitásának fenntartására, a szolidaritási mechanizmusra, az amatőr státusz visszaszerzésére, a tevékenység befejezésére, a játékosok válogatott mérkőzésekre történő elengedésére, a viták megoldásának mechanizmusára.

A piac tendenciái kapcsán elsőként érdemes leszögezni, hogy a FIFA régóta kívánatosnak tartaná valamennyi konföderációjában a közös, egyeztetett igazolási időszakok meghatározását, azonban ezt igen nehéz lenne megvalósítani.

Az európai átigazolási játékospiac – az UEFA egyeztetett időszakokra vonatkozó javaslata alapján – kétszer²⁸ van nyitva egy évben. Egyazon sportidényben egy 12 hónapos időszak alatt egy játékos csak egyszeri alkalommal igazolható át. Ezen időszakokon kívül átigazolásra csak speciális esetekben kerülhet sor. A FIFA 801. körlevele alapján ilyennek tekinthető amennyiben egy klub minden indok nélkül megszegi valamely játékosával aláírt szerződést, az érintett játékosnak meg kell adni az engedélyt arra, hogy átigazoljon az igazolási időszakon kívül is, amennyiben nem terheli felelősség a kialakult helyzetért. A soron kívüli elbíráláshoz az adott nemzet sportági szakszövetségének, vagy annak tagozatának, az adott kluboknak és a FIFA illetékeseinek egyeztetése szükséges.

²⁸ Általában egyszer január elsején nyílik meg, másrészt nyáron, a szezon végétől nyílik lehetőség sportbeli okokból végrehajtott igazolásokra (csapat technikai kiigazítása, sérült játékosok helyettesítése, kivételes körülmények fennállása).

Reich – Szabados (2000) az egyes országokat aszerint osztályozták, hogy milyen szerepet töltenek be európai futball játékospiacán. Az osztályozás egyik dimenzióját a transzferegyenleg (transzferbevétel és transzferkiadás különbsége) alakulása, a másikat a transzfervolumen²⁹ adta. Amennyiben a transzferegyenleg pozitív volt, akkor az adott ország labdarúgása nettó eladói, amennyiben negatív, akkor nettó vevői szereppel jellemezhető. Vizsgálataik eredményét a következő táblázat mutatja.

3.5. táblázat A BigFive országok transzferegyenlegének és transzfervolumenének összevetése

(adatok ezer fontban)

Ország	Adatév	Transzferegyenleg	Transzfervolumen
Anglia	1998	-77 159	132 420
Németország*	1999	-22 470	56 176
Olaszország	1997	+69 070	48 453
Franciaország	1997	-5 400	n.a

*Németország esetében csak a transzferkiadásokról állt rendelkezésre aggregált adat, a bevételek egy becslés³⁰ által születtek.

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.164.

A fenti adatok alapján a BigFive országokat a következőképpen osztályozták a bemutatott két dimenzió mentén.

3.6. táblázat A BigFive országok transzferegyenlegének és transzfervolumenének osztályozása

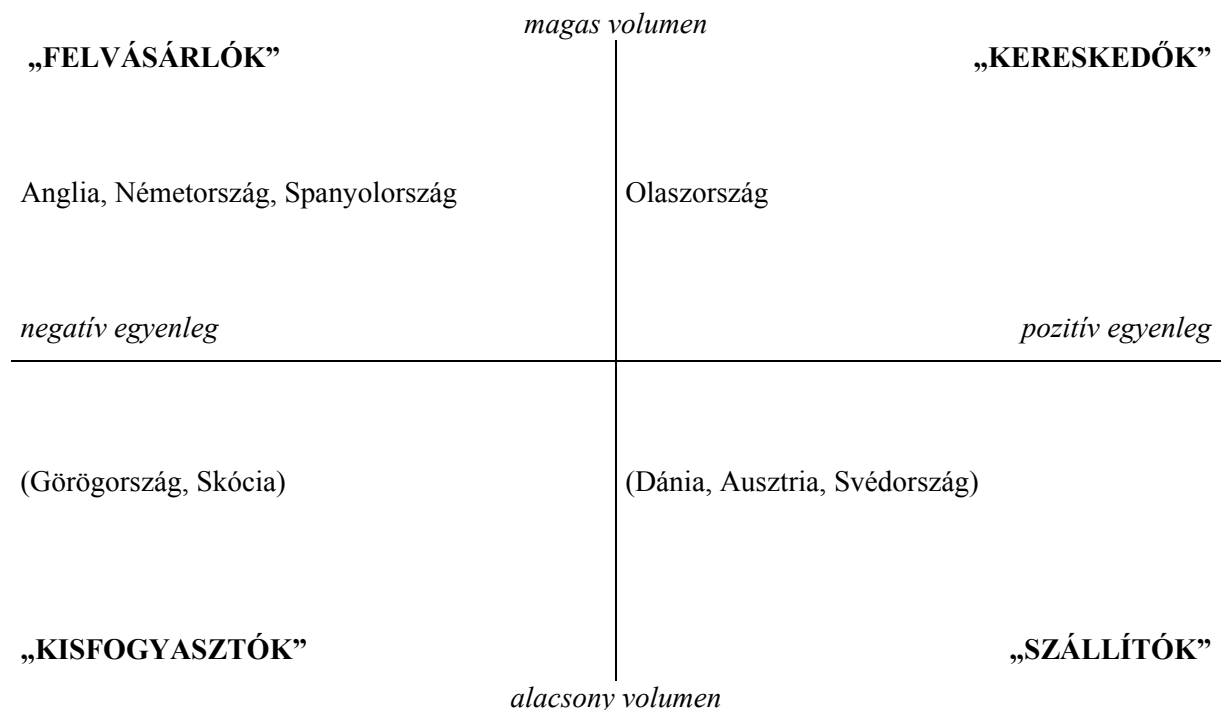
Ország	Transzferegyenleg	Transzfervolumen
Anglia	negatív	MAGAS
Németország	negatív	MAGAS
Olaszország	POZITÍV	MAGAS
Franciaország	negatív	MAGAS

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.165.

²⁹ Megmutatja, hogy az európai játékospiacon az adott ország klubjai mekkora szerepet játszanak. A transzfervolumen számszerűsítése az adott ország transzferekből elért bruttó bevételének és kiadásának a számtani közepe által történt.

³⁰ A becslés az ismert összegű transzferek átlagdíjának és az eladott játékosok teljes számának segítségével készült.

3.1. ábra Az európai játékostranszfer-piac szereplőinek csoportosítása (a Szabados-Reichmátrix)



Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.165.

A magas színvonalú labdarúgás tehát magas transfervolumennel jár együtt. Azok az országok, amelyek klubjai mind eredményességben, mind anyagiakban élen járnak, a rendelkezésre álló legszélesebb körből vásárolják a legjobb labdarúgókat. Ez magas transfერიaci aktivitásukban nyilvánul meg. Európában ezt a kapcsolatot fordított irányban is értelmezhetjük: a magas transfervolumenből arra tudunk következtetni, hogy az adott országban magas szinten űzik a futballt.

A játékospiacon érdekes lehet annak vizsgálata is, hogy vajon azonosíthatók-e tendenciák a játékosok egyes országok közti áramlásában. Az üzleti elemek a labdarúgás kutatásban ebből a szempontból részletesebben három országot vizsgáltak meg szerzők (András – Kozma – Kynsburg – Rohony, 2000): Olaszországot, Angliát és Németországot.

3.7. táblázat Az igazolt játékosok megoszlása érkezési országok szerint

(adatok százalékban)

	Hazai	EU	Kelet-Európa	Egyéb Európa	Dél-Amerika	Egyéb	Összesen
Olaszország	77,60	10,80	2,80	1,60	5,60	1,60	100,00
Anglia	33,82	50,00	2,95	4,41	4,41	4,41	100,00
Németország	65,40	15,73	7,55	3,76	5,67	1,89	100,00

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.172.

A két ellenpólus Olaszország és Anglia: míg az olasz klubok az igazolt játékosaik több mint háromnegyedét egymástól igazolták, addig az angolok csupán játékosaik egyharmadát vásárolták határokon belülről. Németország középutat képez a két pólus között.

Nincs lényeges különbség az egyes országok között abból a szempontból, hogy az Európai Unió határain túlról milyen arányban igazolnak játékosokat³¹. Ennek oka a Bosman-ügy következtében kialakult szabályrendszer, amely jelentősen megkönnyíti az EU-állampolgár futballisták leigazolását.

3.8. táblázat Az igazolt játékosok megoszlása EU / nem-EU viszonylatban

(adatok százalékban)

	EU	Nem-EU	Összesen
Olaszország	48,21	51,79	100,00
Anglia	75,55	24,45	100,00
Németország	45,45	54,55	100,00

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.172.

Angliában erős tendencia érzékelhető az EU-állampolgárságú labdarúgók igazolása irányában^{xviii}. Más országokban nincs ilyen szigorú korlátozás, így gazdaságossági megfontolásból vásárolhatnak a mérsékeltebb árszínvonalú EU-n kívüli piacokról. Tapasztalat szerint ezt az uniós piacról történő játékosigazolásokkal közel azonos arányban teszik meg a futballtársaságok.

³¹ Egyedül Németország előzi meg valamivel a többieket.

3.9. táblázat A EU-n kívülről igazolt játékosok megoszlása régióként

(adatok százalékban)

	Kelet-Európa	Egyéb Európa	Dél-Amerika	Egyéb	Összesen
Olaszország	24,14	13,79	48,28	13,79	100,00
Anglia	18,19	27,27	27,27	27,27	100,00
Németország	40,00	20,00	30,00	10,00	100,00

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.173.

Olaszországban a dél-amerikai labdarúgók túlsúlyát láthatjuk, míg Németországban a kelet-európaiak töltenek be meghatározó szerepet.

Az angol klubok jelentős része a 2003. évben jelentősen csökkentette a transzferköltségvetését³², több mint 20%-kal csökkent 2003-ban a játékosok átigazolására elköltött összeg a 2001-2002-es szezonhoz képest. A korábbi bruttó 323 millió font helyett az idén 250 millióért vásároltak új játékosokat a klubok. A teljes összegből a nyári átigazolási időszakban 215 milliót költöttek el. Az angol első osztályból a tengerentúlra kifizetett összegek körülbelül 95 millió fontra tehetők, az alacsonyabb angol ligák futballvállalkozásához pedig 40 millió font áramlott (Deloitte & Touche, 2003).

Horváth (2000) szerint a hazai játékospiac önszabályozását sokáig a következetlenség jellemezte, amennyiben sem a hazai jogszabályoknak, sem a nemzetközi szabályzatoknak nem felelt meg. A szezonközi átigazolási időszak a játékosállomány kiigazítására, míg a nyári átigazolási időszak a csapaterősítésre szolgál.

Magyarországon a transzferdíjak titkosak. 2003 nyarán csökkent az élvonalbeli labdarúgók, valamint a külföldi játékosok száma is³³. A 12 futballtársaságtól 106-an távozta a nyári átigazolási szezonban, és helyettük 97-en érkeztek

³² Kivételt a Chelsea csapata jelenti. Az új tulajdonos, Roman Abramovics tőkebefektetésének köszönhetően 111 millió fontért erősített a csapat. A Chelsea így egymaga a játékospiacon forgó teljes összeg 50%-t költötte el új játékosok vételére (Deloitte & Touche, 2003).

³³ A legnagyobb mozgás az Újpestnél, illetve a Videotonnál volt, ahol 22 játékos-csere történt. A legtöbb labdarúgó Győről távozott, és köztük van a legtöbb külföldi távozó is.

3.10. táblázat A 2003. évi nyári átigazolási szezon számai

(fő)

	Távozott	Érkezett
Győr	13 (4)	8 (3)
Videoton	11 (2)	11 (5)
MTK	10 (2)	11 (1)
Debrecen	10 (2)	6 (-)
FTC	9 (3)	3 (1)
Összesen	106 (23)	97 (17)

Zárójelben a külföldiek száma

Forrás: Világgazdaság, 2003. szeptember 18., p.12.

3.4. A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca

A nagy érdeklődést kiváltó sportesemények gazdasági jelentősége megteremtette mind nemzeti, mind nemzetközi vonatkozásban a közvetítési jogok piacát. Ezen a piacon a terméket egy-egy sportesemény vagy rendezvénysorozat közvetítésének lehetősége jelenti. Ezen alfejezetben közvetítés alatt jellemzően a televíziós közvetítéseket értem.

Ez a közvetítési lehetőség jelenti mára a sporttevékenységgel kapcsolatos immateriális javak legfontosabb részét. Lényege, hogy a műsorszolgáltatóknak engedélyezik, hogy egy konkrét – csak a nézők számára belépőjegy fejében korlátozottan nyilvános – sporteseményről közvetítést adjon.

Sárközy (2002/a) alapján a közvetítés engedélyezésének joga, egy vagyoni értékű átruházhatatlan személyes természetű jog, mely eladhatatlan, adásvételi szerződés tárgya nem lehet. A jogbirtokos licencszerződéshez hasonlóan szerződés által a közvetítésre vonatkozóan használati jogot adhat a műsorszolgáltatóknak, mely ezáltal az immateriális jogot hasznosíthatja. A csere tárgyának legfőbb gyakorlati, üzleti értéket hordozó jellemzője, hogy reprodukálhatatlan, önmagában egyedi.

A jog értékének alakulását alapvetően az adott sportág népszerűsége és médiaképessége³⁴ befolyásolja.

³⁴ András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: megfelelő lebonyolítási mód, egyszerű szabályrendszer, látványosság, extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, magas nézői érdeklődés.

A közvetítési jogok piacának eladói oldalán a sportesemények jogtulajdonosait találjuk. Nem forrott ki, hogy a közvetítések engedélyezési jogánál ki a jogtulajdonos. A nemzetközi sportszövetségek gyakorlata alapján az alapszabályukban foglalt, tagoktól származó felhatalmazások alapján a különböző nemzetközi sporteseményekre maguk kötnék szerződést a televíziós társaságokkal jellemzően csomagban és kizárólagossággal. Ugyanakkor az ebből származó bevételekből – közgyűlési határozatban foglalt arányokban – juttatnak tagszervezeteiknek, a nemzeti sportági szakszövetségeknek. A sportesemények jogtulajdonosai általában egyben a különböző versenysorozatok kiírói³⁵. Nyugat-Európában vagy eleve a nemzeti sportszövetség tulajdonában vannak a jogok (pl. Franciaország), vagy általában a nemzeti sportszövetségek alapszabályukban vagy más szabályukban megszerzik tagjaik hozzájárulását ahhoz, hogy a teljes bajnokságra ők kössenek szerződést. A labdarúgásban láthatunk példát a jog központi (pl. angol, holland, német, francia bajnokság) és egyedi értékesítésére (pl. olasz, spanyol bajnokság) egyaránt. Az egyedi értékesítés esetében is a jogtulajdonosok valamiféle kartelleseése figyelhető meg. A szerződések lehetnek kizárólagosak vagy több televíziós társasággal megkötöttek egyaránt. A csomagban való értékesítés jellemzően azt jelenti, hogy a szerződések tárgyát tekintve általában kiterjednek mind az élő, mind az ismétlő közvetítésekre, mind az összefoglalók sugárzására. A konkrét közvetítésre kerülő mérkőzések kiválasztása történhet a sportági szakszövetség vagy a televíziós társaság által.

A magyar labdarúgás speciális helyzetben van. A magyar hivatásos labdarúgás közvetítési jogait a nemzeti sportági szövetség, a Magyar Labdarúgó Szövetség egy gazdasági társaságba, a Football Duo Kft.-be apportálta. Ezáltal nem rendelkezik közvetlenül az értékesítés lehetőségével.

Központi értékesítés esetén a televíziós közvetítések engedélyezésének jogából származó bevételt a sportági szakszövetség vagy – származtatott jogtulajdonos esetében – annak hivatásos tagozata (liga) közgyűlési határozata alapján osztják fel. A bevétel jelentős részét a tagok közt különböző elvek³⁶ alapján visszaosztják, a többi a sportági szakszövetségnél vagy annak tagozatánál maradva az utánpótlásra, alacsonyabb osztályú csapatok, válogatott keretek működésének támogatására, illetve adminisztratív kiadások fedezésére szolgál.

³⁵ A jogtulajdonos azonosításának kérdésében újabb kérdések merülnek fel 1) az egyéni sportágak, 2) a csapatsportágak esetében is. Ez utóbbi esetében a versenyben induló csapatot egy sportvállalat működteti, ugyanakkor a versenyt egy sportszövetség vagy annak tagozata írja ki.

Ezen a piacon is gyakori jelenség, hogy a jogok értékesítésével nem a jogtulajdonosok maguk, hanem ezzel megbízott sportügynökségek foglalkoznak. A gyakorlatban megszokott, hogy a szövetségek marketingcégeknek adott ügynöki megbízás által szerződnek a televíziós társaságokkal.

A hivatásos labdarúgás közvetítési jogai piacának vevőjeként a különböző televíziós műsorszolgáltatók vannak jelen, akik kizárólagos jog megszerzésére törekednek. A sportközvetítések jövedelmezősége^{xix} a műsorszolgáltatók számára alapvetően három oknak köszönhető. Egyrészt a sportadások a legnépszerűbb televíziós műsorok közé tartoznak, másrészt a nagy sportesemények közvetítése alkalmas a televíziós társaság piaci pozíciójának erősítésére, harmadrészt a reklámbevételek fontos bevételi forrást jelentenek a televíziós társaságok számára³⁷. Magyarországon a Bajnokok Ligája (továbbiakban BL) kizárólagos televíziós közvetítésének jogát a 2003 és 2006 közötti időszakra vonatkozóan a Viasat3 nevű kereskedelmi televíziós csatorna nyerte el. A két első közvetített mérkőzésen (2003. szeptember 16-17-én) főműsor időben a teljes lakosságból több mint 700 ezer ember ült le a képernyő elé. Szeptember 16-án a 18-49 éves férfi célcsoportban 10,8% volt a Viasat3 közönségaránya és a késő esti összefoglalók közönségaránya sem csökkent az élőközvetítésekhez képest: mindkét napon 10% fölött maradt. Ráadásul a nézettség azon a héten is magas maradt, amikor nem volt BL-közvetítés, ami azt mutatja, hogy a BL valóban nézettségi sikert generál egy televíziós társaság számára.

3.11. táblázat A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca

A termék (a csere tárgya)	sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	reprodukálhatatlan
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– adott sportág népszerűsége (magas nézettség, kedvező marketinglehetőségek), – adott sportág médiaképessége
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– jogtulajdonos, származtatott jogtulajdonos (pl. ligák) – műsorszolgáltató – sportügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– közvetítési jog ára

Forrás: Chikán (1995) alapján András

³⁶ Egyenlőségi vagy vegyes rendszer.

³⁷ Magyarországon a legfrissebb statisztikák alapján a reklámbevételek 44,6 százaléka a televíziókban mint médiatípusban költődnek el, mely becsült nettó reklámbevételben 45 milliárd forintot jelentett a 2003. január-szeptember időszakban (HVG, 2003. november 15., 6. old.).

A piaci magatartást leginkább befolyásoló tényező a közvetítési jog kialakult ára. Ezt a piaci kereslet és kínálat alakítja, melyre befolyással van az, hogy a médiapiacot milyen piaci szerkezettel jellemezhetjük. Bourg (2000) gazdasági elemzésében megvizsgálta, hogy a különböző piaci szerkezetek és konkrét események esetében hogyan alakultak a közvetítési jogok piacán az árak.

3.12. táblázat A közvetítési jogok árának alakulása a különböző piaci szerkezetek tükrében

Piaci szerkezet	Esemény	Kínálati oldal szereplői	Keresleti oldal szereplői	Közvetítési jog ára
Monopolkínálat	Sydney nyári olimpia, 2000	NOB	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN Sports, HBO, Showtime, Direct TV, Newport	1,332 millió USD (NBC)
	Labdarúgó-vb, 2002	FIFA	ABC, Câble TV, UER (EBU), Team, Kirch, IMG-UFA, CWL	890 millió USD*
Monopolkereslet	Francia labdarúgó bajnokság, 1973/74	Profi klubok	ORTF	88,95 ezer USD**

* USA nélkül, ** 0,50 millió FFR, az átváltás a www.oanda.com/convert/classic honlap alapján történt.
 Forrás: Stackelberg (1951) és Bourg (2000) alapján András³⁸

Bourg (2000) szerint a kialakult közvetítési díjban szignifikánsan csak a keresleti oldalon található résztvevők száma a meghatározó. Vannak olyan sportesemények, ahol a közvetítési jogok piacát a túlkínálat jellemzi. Ezekben az esetekben a közvetítési jogok árát egy piaci alku határozza meg.

A médiapiacot jellemző piaci szerkezeten túl a közvetítési jogok árára kihat a televíziós piacot napjainkban jellemző sokcsatornás modell is. A televíziós piac egy kompetitív piac, ahol kiélezett verseny dúl a fogyasztók szabadidejében, televízió-nézéssel töltött idejéért. Ez az idő véges, és a megjelenő egyre több csatorna ádáz harcot vív ennek megszerzéséért. Ezért jelenthet komoly versenyelőnyt az olyan televíziós megvétele vagy előállítás, melyek nem

³⁸ A Szerző eredeti munkájában más piaci szerkezet besorolást követ, melynek helyére a táblázatban inkább Stackelberg (1951) besorolása került.

reprodukálhatóak, illetve kínálatuk szűkös, így ezekkel biztosítható, hogy az újabb és újabb csatornák megjelenése nem jár a nézettség csökkenésével. Urbán (2000) szerint a hivatásos látványsport mint tartalom ilyen értéket képvisel. Az sem véletlen, hogy a közszolgálati televíziós társaságok számára a nézőkért folyó versenyben komoly előnyt biztosíthat, ha bizonyos sportesemények közvetítése esetében előírják, hogy azt csak mindenki által, ingyenesen elérhető műsorszolgáltató adhatja. Urbán (2000) alapján Magyarországon a kereskedelmi csatornák megjelenése óta a legelső alkalmat a kereskedelmi televíziók nézettségével való verseny felvételében a magyar közszolgálati, MTV Rt. számára a 2000. évi labdarúgó Európa-bajnokság közvetítése adta.

A televíziós társaságok döntésére az is kihat, hogy a műsor „készen érkezik” vagy saját gyártásban kerül képernyőre. A saját gyártás esetében újabb, a gyártással kapcsolatos költségek keletkeznek³⁹. Ráadásul a korábbi viszonylag alacsonynak mondható sportközvetítések műsorkészítéssel kapcsolatos kiadásai mára jócskán megnövekedtek. Napjainkra minősítő kritériumnak számít, hogy a közvetítés magazinszerű, a pályán történtek mellett háttéreseményeket bemutató, interjúkat, bejátszásokat közlő legyen. Mindez magas műszaki színvonalat, újszerű kameraállásokat, grafikus megjelenítéseket, szakkomentátorok alkalmazását jelenti, jócskán megnövekedett költségvonzattal.

Urbán (2000) szerint a hosszú évekre megszerzett közvetítési jog és egy állandó műsorstruktúra nemcsak a pillanatnyi nézettséget emeli, hanem nézői szokások megváltoztatására, nézői hűség kialakítására is alkalmas.

A közvetítési jogok keresleti-kínálati viszonyai világszerte folyamatos változásban vannak. Korábban a közvetítési jogok piacán a közszolgálati televíziók domináltak, addig mára néhány országban a kereskedelmi televíziók tettek szert túlsúlyra. A digitális televíziózás megjelenésével a piaci további forrongására lehet számítani.

A fizető televíziók belépése a korábban mindenki által fogyasztható közjóságokból, korlátozottan hozzáférhető, áruvá tette a sportközvetítéseket. A sportműsorok meghaladó mértékben bővültek a televíziós kínálat növekedéséhez képest: ma már számos sportcsatorna

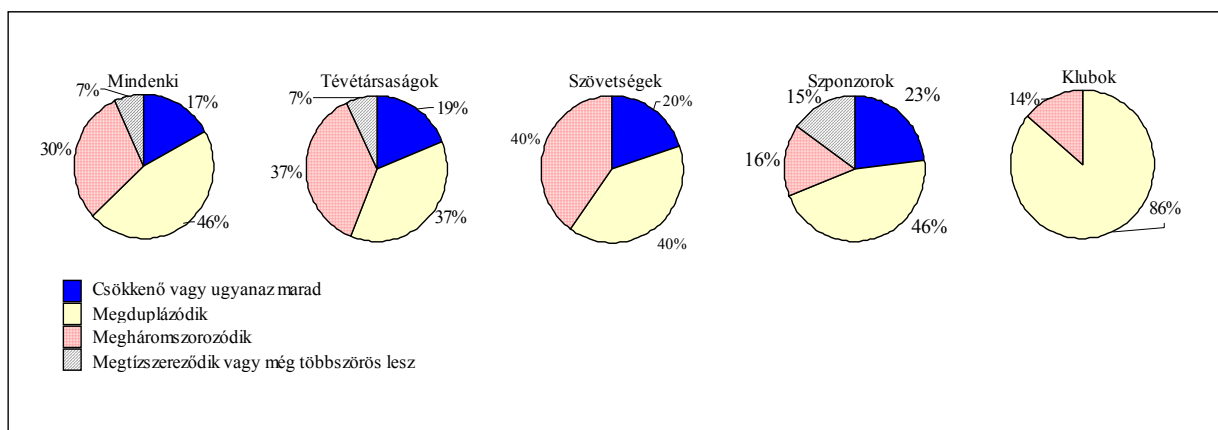
³⁹ Pl. a közvetítési, az utómunkálati, vágási, szerkesztési feladatok kiadásai. Konkrétan ma Magyarországon egy NB I-es labdarúgó-mérkőzés közvetítésének költsége háromszorosan haladja meg az angol, német, olasz és spanyol bajnokság egy-egy mérkőzésének együttes költségét.

működik, és Whannel (1995) szerint a sport az általános csatornák műsoridejében is egyre nagyobb arányt képvisel.

Ezen túlmenően a fizetős csatornák piacra lépésével újabb szabályozandó kérdések jelentek meg. Hogyan biztosítható, hogy a jelentős társadalmi események mindenki számára elérhetővé váljanak, és milyen sportesemények számítanak bele ebbe a körbe? Az erre vonatkozó kérdéseket az EU Tanácsának 1997. június 30-án kibocsátott 97/36/EG irányelve szabályozza. Angliában 1954 óta, az úgynevezett Television Act óta ismert a Watchlist-rendszer. Franciaországban a Canal Plus csak azzal a feltétellel kapott koncessziót, hogy nem szerez meg olyan közvetítési jogokat, melyek társadalmilag jelentősek (olimpia, labdarúgó világbajnokság, wimbledoni teniszdöntő). Spanyolországban 1997. június 25-én született meg a sportesemények élő közvetítéséről szóló törvény, mely szerint egy bizottság állapítja meg a azoknak a közérdeklődésre számító sporteseményeknek a körét, melyeket nem szabad kizárólagosan előfizetéses televízióban közvetíteni. Ráadásul ezen spanyol törvénynek visszaható hatálya van, mely szerint a már megkötött szerződésekre is utólagosan érvényes.

A közvetítési jogok piacának jövőbeli alakulásánál érdekes lehet annak vizsgálata is, hogy vajon hogyan alakul a jövőben a sportközvetítések száma. Kassay (2003/a) tanulmányában a következő megállapításokat teszi.

3.2. ábra A televíziós sportközvetítések száma változásának előrejelzése 2011-ig



Forrás: SportBusiness International, November 2001

Az első grafikon a piaci szereplők együttes és egyöntetű véleményét tükrözi. Ennek alapján a piac szereplői a közvetített mérkőzések számának jelentősen növekedésére számítanak. Két szélsőséges véleményt a televíziós társaságok és a klubok jelentik. A televíziós társaságok

többféle növekedést képzelnek el, addig a klubok csaknem egybe hangzóan a jelenlegi szám megduplázódásával kalkulálnak.

A kérdés az, hogy a hivatásos sport iránti kereslet ilyen erős a következő években, vagy egy-egy sportág esetében telítettséggel kell számolni. Ez esetben ugyanis a televíziók megfontoltabban, óvatosabban fognak válogatni. A hirdetési piac változásaival és a közvetítésbe fektetett szerződési és gyártási költségeket tekintve a tendencia: kisebb számú, de nagyobb nézettséget biztosító közvetítések kerülnek képernyőre.

A közvetítési jogok piacára kihat a hirdetési piac esetleges változása is. A hirdetési piac szűkülése azt eredményezheti, hogy a televíziós társaság nem tudja kitermelni a hirdetési bevételekből a közvetítési jogdíjért fizetett összeget.

Urbán (1997) szerint Baumol-kór hatás érvényesül az élőben sugárzott sport mint televíziós műsorszám jogdíjaiban is. A hivatásos sport ráadásul olyan látványteremtés, ami a televízióképernyőjén is piacképes. A sport nagy tömegeket képernyő elé vonzó műsorszám jellegén túl ezzel is magyarázható, hogy az 1980-90-es években mért nőtt olyan viharosan az élő sportközvetítési jogok ára. Miután a sport egyike az olyan minőségi szórakoztató műsorszámoknak, melyek legfőbb eszközül szolgálnak a közönségteremtésben, ez megemeli a sugárzáshoz szükséges jogdíjakat mind a hirdetésekből élő ingyenes, mind a fizetős televíziók esetében. Ez a közszolgálati televíziók műsorszerkezetére is kihat, hiszen így a magas jogdíjú műsorok piacáról kiszorulnak.

Ugyanakkor napjaink tendenciájaként megfigyelhető jelenség néhány országban a közvetítési jogok árának csökkenése⁴⁰ és a nagy médiatársaságok pénzügyi ellehetetlenülése. Németországban a Kirch-csőd mutatott rá a közvetítési jogok túlértékeltségére, míg Nagy-Britanniában a Granada és a Carlton Communications közös cége, az ITV Digital tönkremenetele húzta ki a talajt a második liga csapatai alól. Olaszországban a Telepiú és a Stream. Spanyolországban a Quiero ment csődbe, Franciaországban pedig a Canal+ roppant

⁴⁰ A BigFive országokban élő szerződések vannak jelenleg. Németországban a Kirch-csőd megroppantotta a Bundesliga gazdasági bázisát. A Bajnokok Ligája kizárólagos közvetítési jogainak 2003 és 2006 közti időszakra történő értékesítése esetében vegyes a kép. Németországban idén olcsóbban keltek el a jogok, ugyanakkor Angliában drágábban. Elméletileg tehát igaznak látszik a csökkenő tendencia, de nem kizárólagosan és nem országtól, versenysorozattól függetlenül.

meg. Kérdés, mindez hogyan érinti a közvetítési jogok piacát és a hivatásos labdarúgás működését.

3.5. A hivatásos labdarúgás sportszponzori piaca

A sportban a szponzorálás a felszerelési szerződések kapcsán jelent meg először, és az 1970-es években vált általánossá, igazán jelentőssé. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálás gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket jelentő, kétoldalú üzleti kapcsolat. A szponzorálás egyszerre képes szolgálni a vállalat reklámtevékenységét, illetve a sport eladását. Egy kétoldali üzleti kapcsolat, mely a sport egyik fontos bevételi forrását adja.

3.13. táblázat A hivatásos labdarúgás sportszponzori piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	sporttal (sportoló, sportesemény, sportszervezet) kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	hosszú távúság, kétoldalúság
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– értékes célcsoport, – médiajelenlét
A piac szereplői: – eladó	– szponzorált – lehet: 1) sportoló, 2) sportszervezet, 3) sportszövetség, 4) sportesemény(-rendező)
– vevő – közvetítő	– szponzor – jellemzően marketing céllal közeledő vállalat – sport(marketing)- és médiaügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– szponzorált reklámértéke, imázsa

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A labdarúgás sportszponzori piacán a csere tárgyat többek között⁴¹ a sporttal, labdarúgással kapcsolatos képzettársítás lehetősége jelenti. Bauer – Berács (1998) szerint ez az asszociáció marketing szempontból a következő főbb esetekben nyilvánul meg:

- ha a vállalat és a szponzorált alany célcsoportja megegyezik,
- ha úgynevezett imázs-átvitelt kívánnak elérni,

⁴¹ Hasonlóan fontosak a sporteseményhez kapcsolódóan elérhető közvetlen (helyszíni) és közvetett (média-) fogyasztók.

- ha a szponzorált olyan médiumban jelenik meg, melyet a szponzoráló célcsoportja is használ.

A labdarúgás sportszponzori piacán a szereplők kapcsolatát a kétoldalúság és a hosszú távúság jellemzi. Óhatatlanul mind a szponzor, mind a szponzorált hat egymásra, a képzettársítás hatása hosszú távon is jelen lesz kapcsolatuk hatásaként.

A szponzoráció gyakori jelensége a kizárólagosság. A szponzorációs szerződés érinthet mind szerzői, mind immateriális jogokat. Általában a szponzorációs csomag részeként jelenik meg a televíziós közvetítések biztosítása, mely jelentősen növelheti ennek a speciális terméknek a marketingértékét. Sajátos kötelezettségként megjelenhet a szponzorált sportoló megjelenési kötelessége, marketing-kampányokban való részvétele is.

A szponzori piac jellemző vevői, az üzleti szféra vállalatai jelentősen hozzájárulnak a szponzorációval a sport, a hivatásos labdarúgás gazdasági bázisához. A sport marketingkommunikációs eszközként való használatát mind a sport megváltozott jellemzői, mind sporton kívüli tényezők is biztosították. A sport akkor tud jó marketingkommunikációs eszköz lenni a vállalatok számára, ha biztosítható az üzleti szféra számára az értékes célcsoport elérése. Ehhez hozzájárulhat a nézettség megfelelő nagysága, illetve a nézők megfelelő társadalmi összetételének megnyilvánulása.

A sportszponzori piac vevői oldalán megjelenő vállalat a sport szponzorálása által más és más piac, fogyasztói csoport elérését célozhatja meg. Ennek megfelelően, a piacok Chikán (1997) szerinti földrajzi kiterjedése alapján érdemes megkülönböztetni különböző szponzori szinteket⁴². Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszínre kilátogató nézőket, illetve a helyi médiumok sportfogyasztóit kívánják elérni. A helyi szponzorokkal jellemzően az adott sportvállalat kerül üzleti kapcsolatba, így az ebből az üzletből származó szponzorálási díj a sportvállalathoz folyik be. A helyi szponzorok potenciális számát és gazdasági erejét alapvetően befolyásolja a sportvállalat földrajzi elhelyezkedése. Nemzeti szponzorokról, akik alapvetően nemzeti piacon való jelenlétük miatt ezt a fogyasztói réteget célozzák meg. Regionális szponzorokról, melyek egy-egy régióban, globális szponzorokról, melyek az egész világban gondolkodnak piacaik behatárolásakor, döntéseik meghozatalakor.

⁴² A különböző szakirodalmak szponzorálási szinteket alapvetően a szolgáltatás jellege, illetve az ellentételezés nagysága alapján különítik el. Ezzel összhangban például beszélnek 1) név-, rendezőszponzorról, 2) hivatalos szponzorról, 3) hivatalos szállítóról és 4) helyi szponzorról. Az anyagi hozzájárulás alapján a szintek egy lehetséges felosztása 1) gyémánt szponzor, 2) arany szponzor, 3) ezüst szponzor, 4) bronzszponzor (Fazekas – Nagy, 2000).

Bármelyik szintről is beszélünk elengedhetetlen számukra a helyszíni fogyasztók megléte, illetve a média biztosította közvetítés megvalósulása. Míg a helyi szponzorokkal közvetlenül a sportvállalat, addig a nemzeti, regionális és a globális szponzorokkal a sportvállalat és a versenykiírója⁴³ egyaránt közvetlen üzleti kapcsolatba kerülhet, hisz ez biztosíthatja a megcélzott piac elérését. Éppen ezért a sportág szponzorációban meglévő lehetőségeinek kiaknázásáért közvetlenül a sportvállalatok, valamint a sportági szakszövetségek egyaránt felelnek.

3.3. ábra A sportszolgáltatók által kínált lehetőségek a szponzoráló vállalatok számára

Média		Hivatásos sport
Nemzetközi	E s e m é n y	Nemzetközi szövetség, liga
Nemzeti		Nemzeti szövetség, liga
		Futballtársaság
Helyi		Csapat
		Sportoló
		Létesítmény

Forrás: Szántai (1999)

A leírtak jól bizonyítják, hogy a média a szponzori piacra is közvetett befolyással van, mert a szponzorok számára azok a sportágak a legértékesebbek, melyek megfelelő médiajelenléttel bírnak.

A szponzorálás elterjedésének azonban megvannak a televíziózástól független tényezői is. Bizonyos termékek direkt reklámozásának tilalma, a hagyományos marketingcsatornák telítődése, a multinacionális vállalatok globális marketingcsatorna keresése, más kommunikációs csatornán keresztül nehezen elérhető célcsoportok elérésének lehetősége, mind-mind kedvezően járult hozzá a sportszponzorálás jelentőségének növekedéséhez.

A szponzorálás létrejötte és eredményessége sokrétűen alapul a szponzorált teljesítményén: a sportsikereken, az adott sportágat jellemző imázson, a közvetlenül és közvetetten elérhető célcsoport nagyságán és összetételén. Bármelyik felsorolt tényezőben nem megfelelő a sport által nyújtott kínálat, megkérdőjeleződik a szponzoráció üzleti hatékonysága. Azzal, hogy a szponzor vállalat hozzákapcsolja terméke, szolgáltatása kommunikációját a sporthoz, igen magas kockázatot vállal.

⁴³ Nemzeti bajnokság esetében az adott sportág nemzeti szakszövetsége, nemzetközi versenysorozat esetében a

Szakértők szerint a labdarúgás saját sportági jellemzői alapján kiválóan alkalmas – többek között – termékbevezetés támogatására, termékpozicionálásra, közvetlen értékesítésre, fogyasztói hűség kialakítására, márkanév kialakításra, ismertté tételre.

A szponzori piacra mindenütt a világon kihat a reklám-, illetve hirdetési piac alakulása, melyek erősen függenek a televíziós iparág és a magazinkiadás aktivitásától. A világ hirdetési piacát erősen érinti az amerikai reklámpiac, melynek mindenkor az egyik⁴⁴ legjelentősebb lökést valamilyen nagyobb nemzetközi sportesemény (ilyen lehet pl. a 2004. évi athéni olimpiai játékok) adja. A legnagyobb európai reklámpiacokon⁴⁵ csökkenni látszanak a reklámköltségek, melyet erőteljesen meghatároz a rendkívül rossz helyzetben levő német reklámpiac.

3.6. A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca

A merchandising⁴⁶ az amerikai filmvilágban alakult ki, s vált – leginkább – a hivatásos sporthoz fűződő részpiaccá. A merchandising lényegét tekintve arculatátvitelt jelent. Dénes (1998/b) szerint a futballvállalati védjegyek jogilag védett, engedélyezett forgalmazásáról van szó, mely logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékosok nevével, aláírásával, képével, stb.) ellátott termékek eladását foglalja magába. Végtelen válfajának tömeges és hatékony alkalmazására az 1980-90-es években került sor, jellemzően az üzleti élet reklámigényes területein. Dénes (1998/b) szerint a merchandising vásárlásösztönző eszközként való felhasználása nem sporttalálmány, de az utóbbi években ezen a területen fejlődött a leglátványosabban⁴⁷.

nemzetközi szakszövetség.

⁴⁴ Szakértők szerint az amerikai reklámpiac másik fontos indukáló ereje az elnökválasztás.

⁴⁵ Francia-, Német-, Olasz-, Spanyolország, valamint Nagy-Britannia.

⁴⁶ A gazdasági terminológia minden országban merchandisingként használja. Németországban a szó szinonimájaként a Vermarktung szakkifejezés terjedt el, mely jobban kifejezi a sport immateriális vagyoni értékeinek piacosítását. Teljes tartalmát kifejező magyar megfelelője nincsen, ezért a továbbiakban is merchandisingként használom.

⁴⁷ A Szerző idézete szerint az USA-ban 1995-ben a hivatalosan engedélyezett merchandising-forgalom – akkori becslések szerint – elérte a 4 milliárd USD-t.

3.14. táblázat A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca

A termék (a csere tárgya)	logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	alkalmas az elkötelezettség növelésére
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	márkaérték
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– logó, szimbólum tulajdonosa – fogyasztók – értékesítéssel megbízott ügynökségek, kereskedelmi egységek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	a termék árán túl erősen befolyásolja a szurkolói hűség

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A valóban üzleti alapon működő futballvállalatoknál a merchandising-bevételek komoly jövedelemforrást jelentenek. Az ebben az esetben is csúcsot jelentő Manchester Unitednél ennek aránya 17% (21,9 millió font).

A merchandising-tevékenység kiegészítő reklámtevékenységként erősítheti a fogyasztói elkötelezettséget, fokozhatja a végső fogyasztók keresletét.

Egy profi módon kialakított merchandising-stratégiának ugyanakkor lehetnek a marketingtevékenységen túlmutató, egyéb funkciói is. Elősegíti a vevői igények felkeltését és keresletként való megjelenését. Segíti az áru, szolgáltatás értékesítését, a márkaépítést, a reklámtevékenység kiegészítéséül szolgálhat. Hatékony imázs-javító PR-eszköz, ezen túlmenően a szolgáltatási csomag kiegészítő részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségét. Fontos szerepet játszik a szponzorokkal, támogatókkal kialakított kapcsolatrendszerben. Segítheti a szolgáltatások tárgyasult formában való megjelenéséből adódó problémákat.

A merchandising-stratégia főbb elemeit a következő tevékenységek jelentik (Dénes, 1998/b):

- merchandising-tevékenység jogi háttérének megteremtése: védjegyek, kereskedelmi jogok levédése,
- védjegyek használati és
- értékesítési stratégiájának kialakítása.

A hatékony merchandising-stratégiát nagyban segíti az erős márka megléte, a védjegy alapját adó (pl. sportoló, sportvállalat, sportszövetség, sportrendezvény) népszerűsége.

A védjegyek szerte a világon az áruk, szolgáltatások megkülönböztetését segítik, egyfajta áru- és szolgáltatásazonosítók. A védjegyek megkülönböztető jellegén alapul a versenytársak közti piaci verseny, a fogyasztók tájékozódása, illetve a választása az egyes áruk, szolgáltatások között. A védjegynek a merchandising szempontjából több fontos funkciója van:

- megkülönböztető,
- információs,
- reklám- és
- verseny-,
- minőségtanúsító funkció.

Az árujelzők nyilvántartását Magyarországon a Magyar Szabadalmi Hivatal (továbbiakban MSZH), nemzetközi vonatkozásban két szervezet: a nemzetközi koordinációt végző, genfi székhelyű Szellemi Tulajdonok Világszervezetének Nemzetközi Irodája (World Intellectual Property Organization, továbbiakban WIPO), illetve egy uniós hivatal, a Nemzetközi Iroda végzi. Amennyiben valaki a hazáján kívüli más országban kívánja bejegyeztetni védjegyét, akkor vagy a nemzeti hivatalon keresztül fordul a WIPO-hoz vagy – amennyiben EU-tagországbeli – a Nemzetközi Irodához fordulva szerez védjegyoltalmat az EU valamennyi tagállamában (Soros, 2002).

A merchandising-termékek jellemző értékesítési csatornái lehetnek a különböző kiskereskedelmi egységek, ajándékboltok, ezek franchise-rendszere, illetve az interneten, katalógusok által történő eladások. Gyakran találkozhatunk merchandising-termékeket népszerűsítő reklámokkal a televízióban is.

A valóban üzletszerűen működő nyugat-európai, hivatásos labdarúgásban komoly szerepet játszik a merchandising-tevékenység mind a labdarúgó-vállalatok, mind a ligák üzleti működésében. A hatékony merchandising-tevékenység kiinduló pontját a jogi háttér biztosítása, azaz védjegyek oltalma jelenti. A 2003 nyarán – a MSZH munkatársai segítségével – elvégzett kutatás kiterjedt a magyar futballtársaságok lajstromba vételének állapotára. Ennek eredménye alapján elmondható, hogy a magyar labdarúgó-vállalatok jellemzően még jogi értelemben sem biztosítják márkáik kiépítését, és az erre épülő merchandising-tevékenységet (erről bővebben 5.2.2. alfejezet). A kutatás arra is kiterjedt, hogy a WIPO-on keresztül, mely nemzetközi csapatok esetében beszélhetünk Magyarországra vonatkozóan védjegyoltalomba vételről.

3.15. táblázat A WIPO-rendszerben megtalálható, magyarországi oltalomban is részesülő labdarúgó klubok

Védjegy tulajdonosa	Védjegy	Védjegy típusa
Milan A.C. s.p.a.	MILAN 1899	Színes ábrás
A.S. ROMA s.p.a.	A.S. ROMA	Szó
Real Madrid Club De Fútbol	Real Madrid	Ábrás
Fútbol Club Barcelona	FUTBOL CLUB BARCELONA	Ábrás
Fútbol Club Barcelona	FUTBOL CLUB BARCELONA	Szó
AFC Ajax NV	AJAX AMSTERDAM	Ábrás
JUVENTUS F.C. s.p.a.	JUVENTUS	Ábrás

Forrás: Magyar Szabadalmi Hivatal

A kutatás eredménye azt igazolta, hogy a nemzetközi labdarúgó-társaságok közül kevesen terjesztették ki Magyarországra vonatkozóan védjegyeik oltalmát, mely nagy valószínűség szerint a kicsinynek tekintett piacméretnek köszönhető.

3.7. A piacok közti kapcsolatok

A disszertáció tárgyát képező labdarúgó-vállalatok mind-mind gazdálkodó szervezetek, melyek egyik hagyományos bevételi forrását a fogyasztóktól közvetlenül vagy közvetve eredő bevételek adják. Közvetlen bevételt jelentenek a különböző belépőjegyek, bérletek eladásából származó összegek. A bérletek értékesítése ráadásul egy előre kalkulálható, egyösszegű biztos bevétel, szemben a belépőjegyek sok tényező által befolyásolt nagyságával. A közvetlen bevételek meghatározzák számos közvetett bevételi tétel alakulását is. Kihatnak a helyi fogyasztásból származó egyéb bevételek (vendéglátás, parkolás, stb.) és a merchandising-bevételek nagyságára is. Mindezek az összefüggések teremtik meg a fogyasztói piac helyszíni nézőket érintő része és a merchandising piac közti kapcsolatot.

Amint egy sportesemény vagy annak sorozata értéket képvisel, akkor a hozzákapcsolódó jogok értékesíthetővé válnak. A labdarúgó-mérkőzések közvetítése vonzó műsor lehet a televíziós csatornák számára, ha mérhetően, tervezhetően magas nézettséget képesek gerjeszteni, és ezáltal jól értékesíthető reklámhelyeket biztosítanak a televízió számára. Amennyiben a nézettség magas, a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétel jelentős összeggel növeli a jogok tulajdonosát. Alapfeltétel azonban a szórakoztatás képessége, hiszen a médiafogyasztók a helyszíni fogyasztókhoz képest két okból is érzékenyebbek erre.

Egyrészt, mert a képernyő előtt ülve a műsorkészítés technikájának fejlődése ellenére is másként, közvetlen érzékelhető csupán a játék felfokozott izgalma, nem érzékelve a többi néző pozitív externáliaként értelmezhető jelenlétét. Másrészt a médiafogyasztók körében nagyobb súllyal szerepelnek az úgynevezett laikus nézők, melyek érdeklődését inkább a látvány- és drámai elemek ragadják meg.

A közvetítési jogok értékesítése megfelelő alapot nyújt a helyszínen történő reklámfelületek értékesítéséhez, ezzel is hozzájárulva a szponzori piac aktivitásának további biztosításához, fenntartásához. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálásról való döntés esetében az üzleti szféra szereplői döntésüket a komplex módon felfogott marketingkommunikációs eszközrendszerbe illesztve teszik meg: végiggondolva a klasszikus reklámozási formákat, a szponzorálási lehetőségeket, valamint ezeknek súlyát, egymáshoz viszonyított arányát, a célok, a célcsoport, a termék/szolgáltatás, a nyújtott médianyilvánosság és a költségek ismeretében.

Ahogy láthattuk a hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának alakulása kihat mind a sportszponzori piac, mind a közvetítési jogok, mind a merchandising-piac alakulására. Mindezek által generált gazdasági bázis a futballvállalatok működésén túl jelentheti a játékos-piacon zajló adás-vételek forrását, melyek hatékony üzleti döntések esetében további gazdasági háttérként szolgálhatnak a futballtársaságok működésében.

A piacok közti kapcsolatok vizsgálhatók a társadalmi környezet megváltozásának nyomon követése által is. Láthattuk, hogy a fogyasztói piac helyszíni nézői szegmensének megjelenése mögött az emberek azon érdeklődése állt, hogy megtekintsék mások sportolását. Mindez bevételeket indukált és lehetővé tette az amatőrizmus szellemét szétfeszítő profivá válás folyamatát. Megteremtődött ezzel két piac is: a fogyasztói, illetve a játékospiac. A többi piac gazdasági jelentőségűvé válásához már a médiában lezajló forradalomra volt szükség. Misovicz (1997) szerint Nyugat-Európában a televízió megjelenése és elterjedése, valamint a részben ennek köszönhető hagyományos szórakozási formák átalakulása, a fogyasztás növekedése megnövelte a televízió gazdasági jelentőségét és egyben megrendítette a non-profit alapon szerveződő sport pénzügyi hátterét. Mindezek a lehetőségek és kényszerek alakították ki a média és a sport kapcsolatrendszerének alapjait: a média dominanciáját és a sport átalakulását. A televíziós társaságok számának növekedése erős versenyhez vezetett a nézőkért. Minden tévétársaság a nézőszám növelésére, illetve a reklámlehetőségek

kihasználására törekedett. A sportműsorok közvetítése kiváló megoldásul szolgált ebben a versenyben. A közvetítések számának és nézettségének növekedése fel-, némely esetben túlértékelt a közvetítési jogokat (vö. 3.4. alfejezettel). A labdarúgás ezzel még vonzóbbá vált a szponzorok, hirdetőik számára, így megoldódni látszott a sport pénzügyi válsága, hisz a televíziótól, hirdetőktől áramló pénz hozzájárult a finanszírozáshoz. Sokan úgy vélik, hogy a leírt folyamat egyben kiszolgáltatottá is tette a sportot a televízióhoz, az üzletnek. Felgyorsította, kiteljesítette a professzionalizmust, fogyaszthatóbbá alakíthatta⁴⁸ az egyes sportágakat. Mára az egyes sportágak versenyeznek egymással a műsoridőért, hisz a közvetítés, a médiafogyasztók eladhatóvá teszik az eseményt a hirdetőik/szponzorok felé. A televízió sportban való megjelenése újabb piacokat teremtett (közvetítési jogok piaca) és korábbiakat tett nagyobb gazdasági jelentőségűvé (szponzori piac, merchandising-piac, játékospiac).

3.8. A labdarúgás és az üzleti globalizáció⁴⁹

A globalizációt Chikán (2001) alapján üzleti szempontból értelmezve: a hivatásos labdarúgó-társaságok vezetői döntéseiknél az egész világon adódó lehetőségeket mérlegelik. Ezek a döntések ma még sok esetben megmaradnak Európa határain belül, de nem kell már sokat várni⁵⁰ a hivatásos labdarúgásban sem a határok kitágulására, gondoljunk csak Japán és az USA megváltozó iparági szerepére. Ezek az országok hagyományok nélkül alapozták meg a ligarendszerű labdarúgást.

A globalizáció jelenségét alátámasztja intézményesültségének mai foka. A Bajnokok Ligája vagy az Európai Szuperliga jövőbeni nemzetközi versenyrendszere már felfogható regionális bajnokságként. Közben a legnagyobb klubok érdekeik érvényesítésére önálló szerveződésbe fogtak, amit a sajtó G-14 névvel (vö.: 4.5. alfejezettel) illet. Ez jelenleg még csak informálisan működik, de az iparágot érintő kérdésekben már folyamatos konzultációk zajlanak a szervezet tagjai közt. Mind a regionális bajnoki rendszer, mind az elitklubok

⁴⁸ Meghatározhatta a verseny(sorozat) időbeosztását, a helyszínek kiválasztását, a versenyrendszert. Átalakíthatta a szabályokat.

⁴⁹ András (2000)

⁵⁰ Jól példázza mindezt a Manchester United, mely merchandising-bevételének nagy részét Szingapúrból, Hongkongból, Japánból szerzi meg. A Real Madrid 2003 nyarán jelent meg a Távol-Keleten.

érdekérvényesítő szerveződése piaci elven működik, így semmi akadály a labdarúgás üzletszerű, ugyanakkor globális méretű fejlődésének.

A globalizáció jelensége a hagyományos piacok vonatkozásában is jól értelmezhető: külön vizsgálva az erőforrás-, illetve az árupiacokon zajló eseményeket. A labdarúgásban három fontos erőforrásról beszélhetünk: a pénzügyi, a játékos- és az információ-piacról. Az említett piacokon eltérő a globalizáltság foka, és néhány sajátossággal bír a labdarúgás az üzleti világhoz képest.

A „legglobalizáltabb” piacnak a pénzügyi piacok tekinthetők: ma már semmi akadály annak, hogy bárhol a világon tőzsdén jegyzett klubok részvényéhez jussunk. Ez a klubok jövőbeni finanszírozásában nagy jelentőséggel bír, a klubok is bekapcsolódhatnak a közvetlen tőkeallokáció világméretű folyamatába.

A labdarúgás játékospiaca már kevésbé globalizált, mégis erősebb ez a jelenség a többi munkaerő-piachoz képest. Mára megszokott jelenség, hogy az egyes bajnokságokban sok külföldi labdarúgóval találkozunk. Annak ellenére így van ez, hogy ezen a piacon létezik egy, az EU által ellenezett intézmény, nevezetesen: a távozó labdarúgóért, ha annak még nem járt le a szerződése, az eladó klub transzferdíjat kérhet. Ez a jövőben az EU erőteljesebb fellépésével megváltozhat, s ez nagy kihívást jelent az üzleti labdarúgás számára.

A harmadik erőforrás piac az információs piac, amely az internet megjelenésével egyértelműen és megállíthatatlanul globálissá vált. A televízió lehetővé teszi, hogy a világ legkülönbözőbb pontjain az ember tetszőlegesen választhasson a különböző bajnokságok megtekintése közt, az internet azonnali információt biztosít az eseményről. Mára az árupiacot is érintő jelenség, hogy az interneten keresztül vásárolhatjuk meg a különböző klubok merchandising-termékeit (hazai árupiacunk ugyan még nem érte el a globalizáltság hasonló fokát).

Az üzleti labdarúgás fogyasztója is mára globális fogyasztónak tekinthető. Ennek ellenére a labdarúgásban a fogyasztói igénykielégítés – szemben a többi gazdasági területet jellemző

igénykielégítéssel – kevésbé válik uniformizálttá. A fogyasztói igények uniformizálódnak, így az elvárt színvonalat a fogyasztók mindenhol a legmagasabb minőséghez igazítják. Ha ennek nem tud megfelelni az adott bajnokság, akkor megállíthatatlanul visszaesik a helyszíni nézők száma.

A globalizáció jelensége nem hagyja érintetlenül a hivatásos labdarúgóklubok jövőbeni működését sem. Hasonlóságot találunk a gazdaság többi üzleti, multinacionális vállalatának viselkedéséhez, melyben egyre nagyobb figyelmet fordítanak az ázsiai piacon való megjelenésre. Ugyanakkor érdekes sajátosság az a tendencia, hogy a globalizáció ellenére a labdarúgóklubok bevételeinek még döntő többsége a hazai piacról származik.

4. A hivatásos labdarúgás működését befolyásoló legfőbb tényezők

Ebben a fejezetben azok a témák kerülnek tárgyalásra, melyek a mai hivatásos labdarúgás és a labdarúgó-társaságok működését leginkább befolyásolják. Ezek egy része intézményi, más része jogi kérdéseket érint. A disszertáció legfőbb elméleti háttéréül szolgáló vállalatgazdaságtan alapján, Freeman (1984) szerint racionális szinten azonosítom egy tetszőleges futballvállalat érintettjeit. Ezt követően szó esik a labdarúgás két legfőbb nemzetközi intézményi önszabályozását végző sportszervezetről: a Nemzetközi Labdarúgó Szövetségről (FIFA) és annak európai konföderációjáról, az UEFA-ról. A hivatásos sportban, így a labdarúgásban is kiemelt szerepet játszik az önszabályozás. A nemzetközi intézmények szabályait minden nemzeti szövetségnek be kell tartani, még akkor is, ha ezek nem minden esetben illeszkednek a nemzetközi, regionális vagy nemzeti szabályozáshoz. A futball így – jogszabályi értelmezésben – különleges helyzetben van, alkalmazandó szabályzatai nem mindig simulnak a hatályos törvényekhez, esetleg az EU-jogszabályokhoz. Szó esik azokról a gazdasági működést érintő kérdésekről, melyekben a hivatásos labdarúgás és az EU-normái érintkeznek, így ez is kihatással lehet a labdarúgó-vállalatok életére. A 4. fejezet a G-14 mint a labdarúgás életében jelen levő stratégia szövetség rövid bemutatásával zárul.

4.1. A futballtársaságok érintettjei^{xx}

Az üzletszerűen működő labdarúgó-vállalat működése során számos gazdasági és egyéb társadalmi szereplővel kerül kapcsolatba. A futballtársaság működését, magatartásának általános vonásait alapvetően meghatározza a környezethez való viszonya. A környezet számtalan szereplői közül elsősorban azok az érdekesek, melyek Chikán (1997) alapján a vállalattal tartós, lényegi és kölcsönös kapcsolatban állnak. Ezeket nevezi a szakirodalom érintetteknek (stakeholder) Ez a kapcsolatrendszer egy olyan háló, melynek minden csomópontja egyaránt jelentős és ezeken keresztül kapcsolódik be a futballvállalat a társadalomba, illetve a gazdaságba.

A labdarúgó-vállalat működésének sokoldalú megközelítési lehetősége miatt a közös nézőpontot a vállalatgazdaságtan felsővezetői szemlélete jelenti, melyet áthat a stratégiai

szemlélet, illetve annak lebontása. A disszertáció elméleti részeiben a működés üzleti elemeinek az azonosítása a cél.

A kutatási vizsgálat előtti elképzelés (preanalitikus vízió) szerint a gazdaság, a társadalom és a természeti környezet alkotta hármass viszonyára az alternatív közgazdaságtan által képviselt „beágyazottság” eszméje a jellemző, mely szerint az említett három rendszer egymásba ágyazottan működik (Polányi, 1976). Vagyis egy olyan gazdasági egység, mint például egy üzleti alapon működtetett futballtársaság, mindig konkrét társadalmi és természeti kontextusba ágyazottan működik, így működése nem érthető meg ezek azonosítása nélkül. Ezért a következőkben stratégiai elemzést végzek az üzleti irodalomban manapság oly népszerű, az érintett-elméleten alapuló érintett-menedzsment (stakeholder management) eszközrendszerét felhasználva. Teszem ezt annak ellenére, hogy a módszer inkább konkrét vállalatok, illetve azok konkrét döntései esetén használható. Ezzel a téma tárgyalásához elengedhetetlenül szükséges általánosításhoz jutunk, de az egyes azonosított érintettekkel a későbbi fejezetekben mind-mind találkozni fogunk.

Az érintettek kategorizálásának alapját a labdarúgó-vállalat mint szervezet határvonala képezi: ennek megfelelően eltérő a tevékenységcserét (tranzakciót) jellemző koordinációs mechanizmus. Így szó esik a belső érintettekről, akik a vállalaton belül helyezkednek el, illetve külső érintettekről, akik a határvonalon kívülre esnek.

Leszögezhető, hogy nincs két olyan futballtársaság, melynek az „érintett-térképe” azonos lenne, így a fejezet végén bemutatott séma egy általánosításnak tekinthető. Ugyanakkor a vállalatoknak minden fontosabb döntéssel kapcsolatban más és más lehet ez a „térképe”, és időben megváltozhat az egyes érintettek és a labdarúgó-vállalat tárgyalási pozícióit jelképező érintett-erőtere is.

Látni fogjuk, hogy az egyes érintett-csoportok nem alkotnak homogén egységet, így további szegmentálást kell végezni, hogy feltárhatóvá váljanak a sajátos érdekeik is. Az érintett-háló átfedéseket fog tartalmazni – gondoljunk csak a média szerepére –, ezért az érintettségeket csak több dimenzióban írhatjuk le, felhasználva az érintett-mátrixot. Az érintett-mátrix egyik dimenzióját a különböző érintettek érintettsége, a másikat a hatalom fogja adni, abban az

értelemben, hogy a labdarúgó-társaság mennyire képes az erőforrásokat önmaga felhasználni. Az érintettségénél Freeman (1984) alapján három kategória különül el. Az érdekeltség lehet: tulajdonosi, gazdasági (vagy piaci), illetve befolyásolási (vagy „kibic”). A hatalom három kategóriája: szavazati, gazdasági és politikai hatalom.

4.1.1. A futballvállalat belső érintettjei

A futballvállalatok esetében három belső érintettet különböztethetünk meg. Elsőként említhetők a tulajdonosok, akik eltérők lehetnek a sportvállalat társasági formájától függően. Az üzletszerűen működő labdarúgásban a vállalatok gyakran gazdasági társasági formát öltenek, és ebben az esetben viszonylag könnyebben (kivéve tőzsdei részvénytársaság) definiálható a tulajdonosok személye. A tulajdonosi struktúra feltérképezése hasznos következtetésekre adhat alkalmat, hiszen mind a tulajdonrészek nagyságának, mind a tulajdonosok körének jelentősége van a sportvállalat működése szempontjából. Az egyik véglet az az eset, amikor a vállalat egyetlen személy tulajdona: ez esetben a tulajdonosnak elvileg teljes körű döntési lehetősége van (a jogrendszer adta kereteken belül), illetve ezt a jogkörét átruházhatja. A „nagybefektető” általában hosszabb távon gondolkodik, hiszen személyes vagyona összekapcsolódik a sportvállalat értékváltozásával. A másik véglet az a „kisbefektető”, aki a döntési hatáskörök szempontjából jelentéktelen részt birtokol a vállalatban: szerepe arra korlátozódik: ha elégedetlen, megváltik a részvényeitől, üzletrésztől. A kisbefektető esetén a kapcsolat a vállalat értéke és a személyes vagyona közt eleve közvetett, részvénytársaság esetén az árfolyamnyereség és az osztalék, más esetben az üzletrész értékének változása közvetít. A tulajdonosok lehetnek egyének, vállalatok, pénzügyi és egyéb intézmények. A sportvállalat vezetése elsődlegesen az ő érdekeiket igyekszik kiszolgálni.

Alapvető eltérés figyelhető meg az angolszász és a német labdarúgó-vállalatok tulajdonosi szerkezete és finanszírozási szokásai esetében. Az angolszász rendszerben a széttagolt tulajdonosi szerkezet jellemző, amely a részvények tőzsdei kereskedésére épül: ezek a sportvállalatok egyre inkább a tőkeallokáció közvetlen formájában szerzik meg a finanszírozásukhoz szükséges tőkét. A német rendszerben a tulajdonosi szerkezet jóval kevésbé tagolt: finanszírozásuk inkább a közvetett, intézményi közvetítők általi tőkeallokációhoz (intermediációhoz) kapcsolódik. Bár a sportágak üzletszerűvé válásához, a

széleskörű tőkebevonás elérésének lehetőségéhez szükség lesz a pénzügyi piacok felé fordulásra.

4.1. táblázat Tőzsdei bevezetések alakulása

	-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Σ
Anglia	8	10				+1, -2		17 (3)
Skócia	1	1			1			3 (1)
Dánia	3	1	2					6
Portugália		2						2
Svájc		1				-1		0
Olaszország			1		1	1		3
Hollandia			1					1
Németország					1			1
Törökország							2	2
Összesen	12	15	4	0	3	+2, -3	2	35 (4)

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000)

Tulajdonosok esetében érdemes egy másik különbségtételről is szót ejteni. A sportban különös jelentősége van, hogy az illető befektető pénzügyi típusú, intézményi vagy szakmai típusú, stratégiai befektető (4.2. táblázat). Eltérőek a befektetési céljaik, érdekeltységük időbelisége, főbb üzleti területeik. Míg a pénzügyi befektető mögött valamilyen intézményi (befektetői, pénzügyi, nyugdíjalap) alap áll, addig a szakmai befektető valamilyen az adott iparágban érdekelt, ehhez kapcsolódó tulajdonost jelent. Közös jellemzőjüknek tekinthető, hogy Brealey – Myers (1991) alapján a tőkebefektetése által az adott iparág kockázatának megfelelő reális hozamot kívánnak elérni. De míg a pénzügyi befektető rövidtávon belül kívánja realizálni ezt a hozamot, majd jellemzően 3-5 év múlva el kívánja adni részesedését, addig a szakmai befektető ennél hosszabb távon gondolkodik. Míg a pénzügyi befektetőt csak annyiban érdekli az adott iparág sorsának hosszú távú alakulása, hogy biztosítva legyen a kilépéskor realizált árfolyamnyereség, addig a szakmai befektető ennek minél prosperálóbb hosszú távú alakulásában érdekelt. A pénzügyi befektető garanciákat keres arra, hogy az adott iparágban megvan-e a piaci potenciál, mekkora bevétel realizálható ebből, a menedzsment képes-e ennek realizálására, lesz-e 3-5 év múlva, aki megveszi az adott sportvállalatot. Nem véletlen, hogy a pénzügyi befektető mindig törekszik – amennyiben ez még nem áll fenn – a sportvállalat részvénytársasági formává alakítására és a részvények nyílt tőzsdei forgalomba

vitelére. A pénzügyi befektető nem jártas az adott iparágban, ezért különösen fontos számára a megfelelően képzett, eltökélt, tapasztalt, kapcsolati rendszerrel rendelkező menedzsment (meg)léte.

4.2. táblázat A pénzügyi és a stratégiai befektető összevetése

Szemponatok	Pénzügyi befektető	Stratégiai befektető
érdekeltségének időbelisége	rövidebb (3-5 év)	hosszabb
befektetési célja	árfolyamnyereség realizálása mellett kilépni	hosszú távú értéknövelés
főbb üzleti területeik a hivatásos sportban	nem jellemző	utánpótlás-nevelés, helyi piac elérése, ingatlanhasznosítás, márkaismertség növelése

A stratégiai befektetők nagyon nagy sokszínűséget mutatnak, és leginkább a különböző sportágak viszonylatában értelmezhetőek. Mégis a stratégiai befektetők legfőbb közös jellemzőjeként az értéknövelésben való hosszú távú érdekelttség említhető meg. Éppen emiatt a szűkebb értelmezésű sportszakmai befektetők jellemző érdeklődési területét képezi az utánpótlás-nevelés és a játékosok eladásából realizálható transzferjövedelmek. A kevésbé szűkebb értelmezésűeké lehet a helyi piac elérése, a médiában való megjelenés és az ismertté válás által. További célként jelenik meg a létesítményekkel, stadionokkal kapcsolatos ingatlanhasznosítás, ezen túlmenően előtérbe kerülhetnek egyéb marketing típusú motivációk, mint a márkaismertség növelése.

Kozma (2002) szerint a tapasztalat azt mutatja, hogy előbb-utóbb minden sportvállalat stratégiai befektetőhöz kerül.

Egy 2000-ben végzett kutatásban^{xxi} a nemzetközi labdarúgó-vállalatok tulajdonosi körének vizsgálatakor megfigyelhető jelenség volt a médiavállalatok közvetlen tőkebefektetőként való megjelenése.

4.3. táblázat Médiavállalatok szignifikáns részesedése futballvállalatokban 2000 őszén

Média- vállalat	Futballklub	Részesedés (százalék)	Ügylet	
			időpontja	értéke (millió font)
BSkyB	Manchester United	9,9	1998. szept.	67,0
	Manchester City	9,9	1999. nov.	11,0
	Chelsea	9,9	2000. márc.	40,0
	Leeds United	9,08	1999. szept.	13,8
	Sunderland FC	5,0	1999. dec.	6,5
Granada Group	Liverpool FC	9,99	1999. aug.	22,0
	Arsenal	5,0	2000. szept.	47,0
NTL	Aston Villa	9,99	2000. jan.	26,0
	Leicester City	9,99	2000. jún.	12,5
	Newcastle United	9,9	1999. dec.	41,0
	Middlesbrough	5,6	2000. márc.	15,0
SMG	Heart of Midlothian	19,9	1999. szept.	8,0
Canal Plus	Paris SG	56,7	1997. ápr.	n.a.
	Servette Genf	47	1997. jan.	n.a.
M6	Girondins Bordeaux	44,4	1999. ápr.	14,7.
CLT-UFA	Girondins Bordeaux	22,3	1999. ápr.	7,4

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.46.

A 4.3. táblázatból jól látható, hogy a médiavállalatok tulajdonosként egyre komolyabb tényezőként jelennek meg az európai hivatásos futballban. Befektetéseiknek leginkább csak a különböző szabályozások szabnak határt.

Igen fontos kérdés az üzleti működés modelljének leírása kapcsán, hogy az egyes befektetők milyen céllal jelennek meg tulajdonosként a különböző labdarúgó-vállalatokban. A 4.4. táblázat a főbb befektetői típusokat és azok elsődleges céljait mutatja be.

4.4. táblázat A labdarúgás befektetőinek típusai és azok céljai

	Befektetők típusai	Befektetés célja
1	Médiavállalkozás	Klubtulajdonlás (1) – közvetítések jogdíjtárgyalásánál erősebb alkupozíció ⇒ szinergia
2	Szurkoló	Klubtulajdonlás (2) – csapathoz tartozás, klubhűség kifejezése
3	Intézményi befektetők	Árfolyamnyereség és/vagy osztalék
4	Sportvállalkozás (pl. ENIC)	Értéknövelés, árfolyamnyereség
5	Egyéb vállalkozás	Értéknövelés, árfolyamnyereség és/vagy osztalék
6	Gazdag vállalkozó	Értéknövelés, árfolyamnyereség és presztízs

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.47.

A média tulajdonosként részt vesz a futballvállalatok működtetésben és a döntéshozatalban. Különleges szerepüket elsősorban az adja, hogy nem feltétlenül a labdarúgásban nyereségközpontúak, hanem a futball- és médiaipar együttes hatásaként, szinergiájaként a médiaiparban realizálják a nyereséget.

A sportvállalatok és a gazdag vállalkozók elsősorban a labdarúgás profitabilitásában érdekeltek, és ezt többnyire ezen befektetők is a társaságok közvetlen irányításával próbálják elősegíteni.

Az intézményi befektetők és a kisebb vállalkozások jellemzően a klubvezetői motivációk nélkül törekszenek árfolyamnyereség és/vagy osztalék formájában nyereséghez jutni, nem szólva bele az operatív irányításba.

A tulajdoni részesedéssel bíró szurkolók befektetői motivációját elsősorban a szurkolói hovatartozás kifejezése jelenti, és nem jellemzi őket a tulajdoni részesedés adás-vétele.

A második belső érintettkör a menedzserek köre, akik stratégiai döntéskörük, illetve teljes körű informáltságuk által kiemelhetők az alkalmazottak közül. A menedzserek a felelősek a sportvállalat operatív, mindennapos működtetéséért. Ugyanakkor a különböző vállalatszerkezetekben eltérő szerepkörök azonosíthatóak. A sport területén érdekes sajátosságként megfigyelhető, hogy nagyon gyakran sportolói múlttal rendelkezők kerülnek menedzser munkakörbe, kihasználva a korábbi múltjukból adódó speciális tudásukat. Ugyanakkor napjaink tendenciái, az iparággá válás – a sportág működésének ismeretén túl – tőlük is sokkal több menedzsment ismeretet vár el.

A harmadik csoport az alkalmazottak köre, akik közül a hivatásos futball esetében kiemelkednek az alapszolgáltatás minőségében meghatározó jelentőségű labdarúgók, különösen a sztárok. Nem feledkezhetünk meg a kiegészítő szolgáltatásban szerepet játszó alkalmazottakról sem, legyen az a vendéglátó-ipari egységért, a létesítmény-üzemeltetésért vagy a sportszerekért felelős alkalmazott.

4.1.2. A futballvállalat külső érintettjei

A külső érintettek a labdarúgó-társaság mint szervezet határain kívül helyezkednek el, és jellemzően piaci kapcsolatban állnak a vállalattal.

Az első vizsgált csoport a *fogyasztók* köre. A hivatásos sportban nézőként, közönségként vagy szurkolóként definiálható fogyasztók a kereslet egyik meghatározó tényezői. A nézők, akik „globálissá” váltak, hisz a helyszínre kilátogatókon túl ma már a labdarúgó-vállalatnak az elektronikus médiumok által közvetített események fogyasztóit is ki kell szolgálnia. A sportesemény számukra elsősorban szórakozást jelent, amelyben fontos szerep jut a látványosságnak, a küzdelemnek, a társasági élménynek, amelyet összefoglalóan Chelladurai (1994) „harmadik otthonnak” nevez.

A fogyasztók – ezen keresztül a sportvállalat fogyasztó-orientáltsága – fontos tényezők a labdarúgó-társaságok sikeres működésében: jelentősen befolyásolhatják a sportszolgáltatás minőségét. Nemritkán maguk is részt vesznek annak előállításában, közvetve alakítva az eredményt. Ezen túlmenően fontos bevételi forrást jelentenek a vállalat számára.

A fogyasztó elégedettségét befolyásoló tényező az egyén szempontjából a „többiek” viselkedése. A hivatásos sport esetében a helyszíni közönség összetétele, a mérkőzések előtti, alatti és utáni viselkedése az alapszolgáltatás magas színvonala ellenére is értékes fogyasztókat tarthat távol.

A fogyasztók csoportosíthatók az életstílus, az attitűd és a fogyasztás jellemzői szerint. Ezek segítségével magyarázhatjuk a hivatásos sportokban megfigyelhető azon tendenciákat, mint például a családi fogyasztás megjelenése vagy a nők arányának növekedése a nézők között. A nézők ezen összetételi változása felgyorsítja a sportesemények árának – a létesítmények színvonalával együtt járó – elmúlt években megfigyelhető növekedését, amely a némely sportág esetében az úgynevezett „hagyományos” szurkolói csoportok kiszorításához vezethet.

Misovicz (1998) szerint Angliában a labdarúgásban konfliktus bontakozik ki a régi, „hagyományos” szurkolók, illetve az „új fogyasztók” között. Az „új” fogyasztók és a klubszínnekhez szorosan kötődő klasszikus szurkolók nemcsak társadalmi jellemzőikben, de a labdarúgó-mérkőzések színvonala és az ár-minőség átváltás iránti érzékenységükben, továbbá a részvétel jellegében, az általuk kívánatosnak tartott arculatban és a labdarúgásra vonatkozó ismereteikben is jelentősen különböznek. A hagyományos szurkolók elkötelezettek: keresletük a labdarúgás iránt kevésbé rugalmas, kevésbé érzékenyek a színvonalra és hajlamosabbak az aktív részvételre. Az új típusú, középosztálybeli fogyasztók nem ismerik olyan jól a szabályokat, nem feltétlenül lojálisak a klubhoz, nehezebb őket rávenni az aktív

részvételre, és – azzal együtt, hogy hajlandóak többet fizetni – nemcsak az alap-, hanem a kiegészítő szolgáltatások színvonalára is érzékenyek. A hagyományos szurkolók számára a csapat sikere, a győzelem az elsődleges, míg a fizetőképesebb új fogyasztókat inkább a látvány, a feszültség érdekli. Ugyanakkor a szurkolók, hűségük jeléül, gyakran tulajdonosi érdekeltséget is szereznek a klubban: érintettségük összetett.

A 4.5. táblázat a két szurkolói „csoport” közti legfőbb különbségeket mutatja be.

4.5. táblázat A klasszikus és az új szurkoló jellemzői

	Klasszikus	Új szurkoló
Társadalmi jellemzők	alsóbb osztálybeli	középosztálybeli
Ár-minőség átváltás	lojális	nem feltétlenül lojális
Részvétel jelleg	aktív	passzív

Megjelenhetnek önkéntes állampolgári csoportosulásokként is, ha a fogyasztók a hivatásos sport esetében a különböző szurkolói klubokba (fan club), illetve baráti körökbe tömörülnek. Az általuk szervezett találkozók, ankétok lehetővé teszik a fogyasztói azonosulást olyan kiegészítő szolgáltatásként, mely időben és térben elválik az alapszolgáltatástól.

Az üzleti elemek szempontjából kiemelt szerepe van a médiának mint külső érintettnek. A média és a sport között számos üzleti jellegű kapcsolódás van. A legáltalánosabb érintettségén a média mint információközlő és -közvetítő jelenik meg. Fontos szerepe van a sportesemény mint alapszolgáltatás értékesítésében, a szolgáltatáscsomag részét képező személyiségek, sztárok megjelenítésében, kialakításában. A sztárok megkönnyítik a fogyasztók azonosulását, erősítik a nézők hűségét, ugyanakkor a sztárok a média termékei, akik a média üzletmenetében kulcsfontosságúak. A média ugyanakkor a globalizáció motorja: általa válik lehetővé, hogy egy helyi sporteseményből világesemény váljék. Befolyása napjainkban erősödik, egyszerre több szerepben is megjelenik az üzleti sportban.

A következő piaci értelmű külső érintettek a szállítók. Ebben az értelmezésben ide tartoznak mindazon kapcsolódó iparágak, melyek az erőforrás-háttérrel biztosítják a labdarúgó-vállalatok működéséhez. A sportszereket biztosító sportszergyártóktól a finanszírozási forrásokat biztosító hitelezőkhig. Az ő érdekeltségük is nagyon különbözik egymástól. A sportszergyártók a tervezhető, stabil és kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatban

érdekeltek, ugyanakkor marketing-lehetőséget is láthatnak vállalatuk számára: ezzel növelve cégük és termékeik ismertségét, formálva a róluk kialakult fogyasztói képet, kinyilvánítva gazdasági erejüket, társadalmi felelősségüket. A hitelezők (értelmezésben ők is szállítók) elsősorban a hitelek részleteinek pontos fizetésében érdekeltek, és rövidtávon nem érdekes számukra az értéknövelő működés. Fontos számukra, hogy a labdarúgó-társaság szabályos és hiteles pénzügyi kimutatásokat vezessen: ezek vizsgálata által mérhetik fel a hitelezői kockázat mértékét, s alakíthatják ki a számukra előnyös hitelkonstrukciót.

A versenytársak, azaz más futballvállalatok meghatározó tényezők a gazdasági működésben. A verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához, a kettő egymás nélkül lényegében elképzelhetetlen. A sportban a versenynek azonban egy sajátos, az üzleti világtól eltérő értelmezésével találkozhatunk. A verseny mind a gazdaságban, mind a sportban nyerteseket és veszteseket hoz létre, ám míg az üzleti életben a termelők/szolgáltatók egyéni érdekeit nézve üdvös lehet a verseny, a bizonytalanság korlátozása, a versenytársak kizárása, addig a sportban a kimenet bizonytalanságának, a verseny intenzitásának csökkentése az adott szolgáltatás érdekességét, vonzerejét csökkenti, végső soron az üzleti eredményességet rontja. Így a verseny kiiktatása vagy gyengítése a haszonteremtés követelményével kerül ellentétbe. Az üzleti életben megszokotthoz hasonló verseny nem az egymással megmérkőző ellenfelek, hanem a fogyasztók szabadidejéért és diszkrecionális jövedelméért küzdő iparágak között zajlik. Közös érdekeik érvényesítésében együttesen is felléphetnek, ebben az esetben horizontális stratégiai szövetségként értelmezhetőek. Ugyanakkor egészséges verseny van köztük a fizetőképes nézőközönség megnyeréséért.

Fontos külső érintettek tekinthetőek a különböző érdekképviselők, akik néhol üzleti, néhol nem piaci, esetleg jogi érdekből, de érintettek jellemzően a sportolók érdekeinek képviselőiben. A szakszervezetek érdekérvényesítő ereje nagyon eltérhet a különböző országokban, de mindenhol jelen vannak. Alapvetően a tulajdonosok és az alkalmazottak között fennálló természetes érdekellentétben védik a sportolók érdekeit. Az üzleti értelmű érdekképviselőt a különböző ügynökök képviselik, akiknek fontos szerepük van a játékosok adásvételében, az alkupozíció kiaknázásában, illetve a megfelelő munkaadó megtalálásában. Működésükhöz a nemzetközi sportági szövetségek szigorú feltételeket határozhatnak meg a sorozatos visszaélések megakadályozása végett. A sportolók és sportvállalatok jogi érdekképviselőjének tekinthetőek a különböző sportbírók, melyek jelen vannak nemzeti és regionális szinten egyaránt (pl. Tribunal Arbitral du Sport vagy az Európai Unió Bírósága).

A futballvállalatok működésében fontos, sportspecifikus külső érintettek a sportági szövetségek, vagy az üzleti sportágakban jelen lévő ligák. Ezek a különböző sportágak legfőbb önszabályozó szervei. Léteznek közös funkcióik, de nagy az eltérés köztük: a ligák általában (lásd tengerentúl, amerikai) a tulajdonosok által létrehozott szerveződések. Legfőbb céljuk az adott sportág iránti kereslet megteremtése, növelése, illetve az érdeklődés folyamatos fenntartása. Ehhez a következő alapfeladatokat kell ellátniuk:

- az iparágba való be- és kilépés szabályozása,
- a nagyfokú tudással rendelkező sportolók képzése,
- a bajnoki rendszer kimeneteli bizonytalanságának fenntartása,
- a versenyfeltétel-különbségek kiegyenlítése.

Sajátos ambivalencia, hogy korlátozniuk kell a versenyt – ezért kartellbe szerveződnek, létrehozva egy olyan iparági irányító szervezetet, mely bizonyos tulajdonosi jogokat is gyakorol – éppen a verseny érdekében. Eszközrendszerüket a nagy észak-amerikai ligák formálták tökéletesre:

- a bajnokság megszervezése,
- a játék minőségének biztosítása,
- a kimenet bizonytalanságának biztosítása,
- a jövedelmek újraelosztása.

Az európai ligák esetében nem a tulajdonosok szervezetéről van szó. Funkcióikban megegyeznek az imént felsoroltakkal, de ezek inkább a sportági szövetségek üzleti megfelelőjének tekinthetők. Ugyanakkor gyakran ligákként tüntetnek fel versenysorozatokat is (pl. Bajnokok Ligája), mely szintén nem teljesen azonos a klasszikus liga fogalmával.

A külső érintettek körébe tartoznak a nemzetközi szövetségek is, akiknek tagságát a nemzeti szövetségek alkotják. Alapvetően jogtulajdonosként felelnek a labdarúgó-társaságokat érintő nemzetközi versenyek (Bajnokok Ligája, UEFA-kupa, FIFA Klub-világbajnokság), illetve a nemzeti válogatottakat érintő Európa- és világbajnokságok kiírásáért. Ugyanakkor korlátozó és liberalizáló szabályokat hozhatnak az üzletszerű labdarúgás működése számára.

Kihagyhatatlan külső érintett az állam is, amely nem homogén egységként, hanem csak intézményei által értelmezhető. Fontos szabályozó, törvényhozó szerepet tölt be, amely a különböző országokban eltérő intézményesültséget ölthet: lehet miniszteriális vagy

államtitkári szintű. A keretfeltételek alakításában és biztosításában központi jelentőségű, és egy korszerű államigazgatási és gazdasági sporttörvény húzóerőként hathat a sport üzleti átalakulására. Az állam néha tulajdonosként is megjelenhet egy sportágban: jellemzően nem a sportvállalatok tulajdonlásában, hanem a szükséges infrastruktúra, a létesítmények birtoklásában (, ahol azonban megjelennek a helyi önkormányzatok is). Magyarországon a stadionok, illetve az egyéb sportlétesítmények, sportcélú ingatlanok az állami kincstári vagyon részét képezik. Ugyanakkor a vidéki csapatok esetében a stadionok, sportcélú ingatlanok jellemzően önkormányzatok tulajdonában vannak.

Az államnak fontos szerepköre van a reálinfrastruktúra megteremtésében, illetve az utánpótlás-nevelés támogatásában is. Az üzleti működésben meghatározó – elsősorban korlátozó – szerepet játszik az állam, az adóhatóságon keresztül a jövedelmek megadóztatásában, a közteherviselés előmozdításában, illetve ugyan csak csekély mértékben, a társadalombiztosítási rendszer finanszírozásában is. A nemzeti, illetve a regionális versenyhivatalok mint állami intézmények sok esetben szintén korlátozó tényezőként jelenhetnek meg. Az állam finanszírozó szerepkört tölthet be különböző intézményei által (szerencsejáték szervezetek, központi költségvetés). A végrehajtó hatalom a mindenkori kormányzat: a különféle iparági és nemzeti szintű érdekek képviselője, többnyire kedvezmények és pénzalapok felállításán keresztül.

Az érintettek és érdekeltségeik azonosítása alapvetően adott sportágra értelmezhető, ennek illusztrációjaként a 4.6. és a 4.7. táblázat a hivatásos labdarúgás példáját mutatja.

4.6. táblázat Egy futballtársaság tipikus érintettjei és érintettségük

Tipikus érintett-csoportok	Elsődleges érintettsége
Tulajdonos	a klub értékének növelése
Játékos	jövedelem-maximalizálás
Televízió	a nézettség növelése
Törzsszurkolók	a csapat eredményességének növelése
Versenytárs klub	az iparági részesedés növelése, megtartása
Nemzeti szövetség	a kimenet bizonytalanságának fenntartása, a jövedelem újraelosztása
Nemzetközi szövetség	az iparág nemzetközi jövedelmének növelése
EU-intézmények	jogharmonizáció

Forrás: András (2002), p.32.

4.7. táblázat *Futballvállalatok érintettségi mátrixa*

Hatalom	Szavazati	Gazdasági	Politikai
Érdekeltség			
Tulajdonosi	részvényesek mene	dzserek	
Gazdasági	mene	dzserek szurkolók, játékosok, alkalmazottak, szponzorok	
Befolyásolási	nemzetközi szövetségek	liga, nemzeti szövetségek G-14, média, versenytársak helyi	állam közösségek

Forrás: András (2002), p.32.

4.1.3. *A hivatásos labdarúgás civilszférája*

Egy labdarúgó-társaság üzleti működését erőteljesen befolyásolja a sportág szabályozását meghatározó önszabályozás. Az önszabályozás hordozói a nemzeti és nemzetközi labdarúgó-szövetségek, melyek szerepét a labdarúgásban megjelenő üzlet folyamatosan változtatja.

A sport eredetét tekintve tisztán magántevékenység, melynek aktív változata (mai szóhasználattal szabadidősport) korábban semmilyen állami, jogi szabályozásban nem részesült, passzív változata (mai szóhasználattal hivatásos sport) pedig kizárólag a civil önszabályozás tárgya volt. A XIX-XX. század fordulóján kialakult non-profit intézményi rendszer (egyesületek, sportági szövetségek) létrejötté indított el a sport autonóm önszabályozását. A sport egyik legtipikusabb jellemzője a normaalkotás (Sárközy, 2002/a) – a szűkebb és tágabb értelemben vett versenyszabályok létrehozása. A sportegyesületek, sportszövetségek létrehozzák alapszabályaikat, szervezeti, működési szabályaikat. Csak az lehet tag, aki aláveti magát ezen szabályoknak. A sportszövetségek létrehozzák a játékszabályokat, versenyszabályokat. A versenyszabályokat később adminisztratív működési szabályok (pl. nevezés rendje, átigazolás rendje) egészítik ki. A játékszabályok betartatása érdekében megjelennek a fegyelmi és fellebbviteli bizottságok, versenybírók, fegyelmi szabályzatok. Ezek a szabályok „jogszabályszerű normák”, és egy adott sportág szereplői számára sokszor erősebb törvények az állami jognál.

A nemzetközi integráció hatására létrejött nemzetközi sportági szövetségek közgyűlései, elnökségei által elfogadott szabályai az adott sportág szupranacionális önszabályozó normáivá váltak.

Sárközy (2002/a) szerint a sportszövetségek közös jellemzője mindkét szinten, hogy kizárólagosságra, monopolhelyzet kialakítására törekednek. Mindezzel biztosítani tudják termékeik (versenyeik, bajnokságaik) értékének fenntartását.

A nemzetközi, illetve nemzeti sportági szövetségek autonóm civilszervezetként versenyszabályzat megállapítási monopóliummal rendelkeznek, mely alá a tagegyesületek és rajtuk keresztül a hivatásos sportolók alávetik magukat.

Eredetileg az autonóm szövetségek szerint a versenyszabályzatokat állami szervek nem vizsgálhatják felül, mely mára megdőlni látszik (EU kontra labdarúgás, nemzeti sportági szakszövetségek, ligák kontra nemzetállam törvényei).

Sárközy szerint (2002/a) a sport önszerveződésének, civil jellegének, egyszerre normaalkotó és normaalkalmazói funkciójának, monopolisztikus, hierarchikus struktúrájának védelmezői a privátautonómia mellett a sportszabályok sajátos etikai jellegére (pl. fair play eszméje, nem a győzelem a fontos, hanem a részvétel) is hivatkoznak.

A XX. század utolsó évtizedeiben a sport „demokrácia-deficitjéről beszélnek” és sok kritika éri a sport önszerveződésének zárt rendszerét. Egyfelől az államok sportot érintő normákat alkotnak, másfelől igyekeznek felülbírálni az adott sportág önszabályozó normáit. Ugyanakkor a sport intézményrendszere is üzletivé vált (gazdasági társaságok, ligák), így rájuk is vonatkoznak az üzleti világot érintő szabályozások. Ez megjelenik ott is, hogy versenyhatósági fellépés tapasztalható a sportszövetségek előbb ismertetett kizárólagosságra törekvő, kartellközeli szerveződéseik ellen.

A következő alfejezetekben röviden bemutatom a magyar hivatásos labdarúgás működését érintő két nemzetközi sportági szövetséget: a Nemzetközi és az Európai Labdarúgó Szövetséget. Mindkét esetben röviden kitérek a szövetég történetére, szervezeti felépítésére és gazdasági működésének illusztrációjára.

4.2. FIFA (Nemzetközi Labdarúgó Szövetség)

1904. május 21-án Párizsban megalakul a Fédération Internationale de Football Associations (FIFA), mely mára a világ második legnagyobb sportszervezete, 204 tagországgal. 7 alapító

tagja volt, ezek Belgium, Dánia, Franciaország, Hollandia, Spanyolország, Svájc és Svédország. Magyarország egy évvel később, 1905-ben csatlakozott a FIFÁ-hoz.

Elsődleges céljai:

- a játék egyetemes szabályainak megalkotása,
- a nemzeti tagszövetségek felügyelete,
- 1930-as uruguay-i rendezvénytől kezdve a világbajnokságok négyévenkénti lebonyolítása.

1955-ben növekedésével párhuzamosan a FIFA-t fokozatosan kontinentális alszövetségekre osztották, és létrehozták a 6, földrajzi, földrészenkénti megoszlásban működő alszövetséget.

Ezek mára a következők:

- Ázsiai Labdarúgó Szövetség – 44 tagország
- Afrikai Labdarúgó Szövetség – 52 tagország
- Észak- és Közép-Amerikai, Karibi Labdarúgó Szövetség – 35 tagország
- Dél-Amerikai Labdarúgó Szövetség – 10 tagország
- Óceániai Labdarúgó Szövetség – 11 tagország
- Európai Labdarúgó Szövetség – 52 tagország.

Ekkor jött létre tehát az európai szövetség, az Union d'European Football Associations (Európai Labdarúgó Szövetség, UEFA).

A FIFA legfőbb szervezete a FIFA kongresszusa, mely hivatalosan kétévente ülésezik. A FIFA-kongresszus a legfőbb döntéshozó szerv, legfőbb feladatai a költségvetés jóváhagyása, az új tagországok felvétele, tisztségviselőinek megválasztása. A FIFA valamennyi tagállamának egy szavazat van a választásokon, függetlenül a tagállam területétől vagy a világ labdarúgásában betöltött szerepétől (www.fifa.com).

A FIFA működését, tevékenységét egyfelől nagyfokú rugalmasság, demokratikusság jellemzi – például a játék világot átfogó népszerűsítését célzó új tagállamok felvétele során vagy a döntési mechanizmusban az egy tagállam egy szavazat elve alapján, ugyanakkor rendkívüli stabilitás és konzervativizmus érvényesül például a labdarúgás eredeti, XIX. század végén, XX. század elején megalkotott szabályainak fenntartásában vagy például a szervezet vezetésében (a FIFA eddig 99 éve során a jelenlegi elnök a nyolcadik).

A FIFA legfőbb termékét⁵¹ a 4 évente megrendezésre kerülő labdarúgó világbajnokság jelenti. Napjainkban a versenyrendszert tekintve, ismét szeretnék a programba visszaállítani a 12 csapat részvételével zajló klubvilágbajnokságot.

1998 és 2002 közötti periódusban a FIFA 82 millió dollárral több bevételt termelt, mint amennyi kiadása volt. A 2006-ban véget érő négyéves ciklusra több mint 121 milliós többletet várnak.

Napjainkra a 204 tagszövetség évi mintegy 250 ezer dollárt kap az 1998-2002-es világbajnoki ciklusban befolyt közvetítési jogdíjakból, illetve szponzorpenzékből.

A svájci International Sport and Leisure (ISL) Worldwide AG volt megbízva a FIFA marketingtevékenységének elvégzésével, valamint a 2002-es, 2006-os világbajnokság Európán kívüli televíziós közvetítési jogok értékesítésével. 2001 nyarán a szervezet összeomlott, 300 millió svájci frankos veszteséget okozva a FIFA-nak. Az ISL-től az Európán kívüli televíziós közvetítési jogokat a német KirchMedia médiacsoport vette át mind a 2002-es, mind a 2006-os vb-re vonatkozóan. A vállalat 2002 április elején létrehozta a KirchSport nevű svájci leányvállalatot, amelynek átadta a közvetítési jogokat, majd csődöt jelentett. A FIFA a 2002-es világbajnokságot megelőzően megkapta a Kirchtől járó 1,2 milliárd svájci frankot, illetve további 100 millió svájci frankot.

Azt nem lehet tudni, hogy mi lesz a 2006-os jogok sorsa. Erre alapozva bocsátott ki a FIFA 2001 novemberben 420 millió dollár értékű kötvényt. Ezzel a piaci művelettel a FIFA azt a Credit Suisse First Bostontól felvett 300 millió svájci frankos hitelt váltotta ki, amelynek célja ugyanaz volt, mint az értékpapírnak: negyedévenkénti vb-döntő bevételeit időben egyenletesen tudják elosztani a nemzetközi szervezet és 204 tagja közt.

A 2002-es vb-döntő 64 mérkőzését mintegy 34 milliárd néző követte. A FIFA a közvetítések lehetőségét rendre a zömmel közszolgálati televíziókat tömörítő nemzetközi konzorciumnak értékesítette, amely önköltségi áron továbbadta azokat regionális csoportjainak, Európában például az Európai Műsorszórók Szövetségének (EBU). A vételár 1987-ben 340 millió svájci frank volt, amiért a FIFA az 1990-es, az 1994-es és az 1998-as döntőt adta. 1997-ben a FIFA aukciót hirdetett a 2002-es, 2006-os világbajnokság közvetítési jogaira, s ennek nyertese a svájci ISL Worldwide AG sportmarketing-ügynökség, valamint Leonard Kirch lett. Kirch az európai, az ISL pedig az Európán kívüli közvetítési jog értékesítésének lehetőségét szerezte

⁵¹ További fontos események pl.: Futsal-világbajnokság, női világbajnokság.

meg. A 2002-es döntőért 650-650, a 2006-osért 750-750 millió svájci frank kifizetését vállalták.

Az ISL csődje után a Kirch átvállalta az ISL kötelezettségét, magához vonta a 2002-es, 2006-os döntő Európán kívüli értékesítési jogait is. Spanyol és német partnereitől megkapta a tervezetten kért összeget, de máshol kevesebbel kellett beérnie. A brit BBC és ITV – amelyek az 1966-os angliai vb óta osztoznak a közvetítésen – 180 millió fontos ajánlatot kapott a 2002-es és a 2006-os eseményre, amiért ők 40 milliót kínáltak. Az 1998-as vb mérkőzéseikért mindössze 3,4 millió fontot fizettek az EBU-nak. Végül 2001 októberében 160 millió fontos vételárban állapodtak meg. A latin-amerikai országoktól a két vb-döntőért összesen 860 millió dollárt kapott a Kirch. A világ legnagyobb médiapiacának számító Egyesült Államokból 200 millió dollárra tett szert a 2002-es, 2006-os férfi, illetve a 2003-as női vb közvetítéséért. Ebből is 150 millió dollárt az Univision spanyol nyelvű tévécsoporthoz fizet, amelynek valódi üzlet a labdarúgás, hiszen az USA-ban elsősorban a hispán származásúak üzik és nézik. Az angol nyelvű jogokat a becslések szerint 40-50 millió dollárért vette meg az amerikai labdarúgó liga, majd az ABC tévétársasággal, s szintén a Disney-birodalomhoz tartozó ESPN-sportcsatornákkal kötött szerződést a sugárzásra, a hirdetési időt megkapva fizetségként. A mérkőzések előtt, a szünetben, és a mérkőzés vége után leadott 30 másodperces reklámok átlagos listaára 10 ezer dollár, miközben a legnézettebb amerikai sportesemény, az amerikai futball döntője, a Super Bowl félidejében 2002-ben 1,5 millió dollárba került félperc, s ez áresés volt a 2001-es 2 millió dollárhoz képest. Amennyiben a Kirch nem tud eleget tenni fizetési kötelezettségeinek a 2006-os vb televíziós jogainak el nem adott része visszaszáll a FIFA-ra (HVG, 2002.06.01.).

A FIFA 1999 és 2003 között marketing-, illetve televíziós partnere, az ISL/ISMM cég és a Kirch-csoport csődje ellenére 74,3 millió eurós hasznot termelt, saját tőkéje pedig 100 millió euró körül mozog. A 2006-ig tartó négyéves tervben a FIFA 1,319 milliárd eurós bevétellel, illetve 109,8 millió eurós profittal kalkulál (Nemzeti Sport, 2003.10.19.).

Napjaikra komoly üzleti működést érintő bizonytalansági tényező a labdarúgásban a klubfutball és a válogatott futball közötti konfliktus. Ennek forrása az a tény, hogy a játékos (illetve a játékjoga feletti rendelkezési jog) „vagyon tárgy”, értéket képvisel, a klubok fizetik a játékosokat, ugyanakkor a válogatott mérkőzések alkalmával például a sérülések okozta kockázatot a klubok viselik – mindenféle anyagi kompenzáció nélkül. Májig gyakran vitatott téma, hogy a válogatott játékosokat hány napra kell(ene) a kluboknak elengedniük a válogatott közös felkészülésére.

2001. szeptember 11. óta a nagy sportrendezvények biztosítása rettentően megrágult. A 2002-es, távol-keleti vb-re megkötött szerződést anno az AXA a torna előtt felmondta a megnövekedett kockázatra hivatkozva. Ezt követően a FIFA kénytelen volt egy új, jóval kedvezőtlenebb megállapodást kötni. A 2006-os, németországi világbajnokság esetleges elmaradásából vagy félbeszakadásából származó veszteségeket a hagyományos, klasszikus biztosítástól eltérő, a következő időben kibocsátandó kötvények bevételeiből fedezné a világszövetség. A kockázatcsökkentő akció keretében 250 millió dollár értékben vásárolhatnának értékpapírokat a leendő befektetők, s ha a torna rendben zajlik, akkor a FIFA visszafizeti pénzüket. Egyes információk szerint 350-400 millió dollár értékben kívánnak a befektetők befektetni, s jelentkezéseiket el kezdték regisztrálni a Credit Suisse First Boston Banknál.

4.3. UEFA (Európai Labdarúgó Szövetség)

Az Union des Associations Européennes de Football (UEFA) fél évszázaddal a FIFA megalakulása után, 1954. június 15-én alakult meg Baselben. Létrehozásának egyik legfontosabb célja volt az európai labdarúgás egységesítése, fejlesztése és népszerűsítése. Ezen célok eléréséhez pedig az egyik legfontosabb eszköz az alig egy évvel később elindított európai klubtornák voltak, melyek mára a legnépszerűbb, legkiemelkedőbb klubszintű labdarúgóeseménnyé váltak.

Az UEFA a FIFA hat alszövetségének egyike, jelenleg 52 tagországa van, melyek mindegyike a FIFA-nak is tagja. A tagállamok száma az elmúlt 15 évben folyamatosan növekedett, melynek elsősorban politikai oka volt: a Szovjetunió, majd Jugoszlávia felbomlása számos új tagország létrejöttét generálta, Izrael és néhány európai törpeállam (Andorra, Feröer-szigetek, Liechtenstein, San Marino) is növelte a tagszövetségek számát. További ok a jelentős taglétszáma az a tény, hogy a labdarúgásban – ellentétben például az olimpiával – Nagy-Britannia nem egységes nemzet, hanem elkülönül Angliára, Skóciára, Walesre és Észak-Írországra. A legszorosabb kapcsolatot az UEFA a Dél-Amerikai Labdarúgó Szövetséggel alakította ki a klubok szintjén, melyek eredménye az 1960 óta kiírásra kerülő Világkupa.

Az UEFA ma már egy 200 fő feletti teljes munkaidős alkalmazotti létszámmal dolgozó, a modern labdarúgás követelményeinek megfelelni kívánó szervezet lett. Kormányzati hatalma önállóan nincsen, kizárólag az európai szövetségek együttesét képviseli és működését a tagállamok akarata szerint végzi, döntéseit jellemzően azok jóváhagyásával hozza. Alapvető küldetését (core mission) úgy definiálja, mint „az európai labdarúgás fejlődésének biztosítása a játék minden szintjén és az egység és szolidaritás elvei érvényre juttatásának elősegítése” (www.uefa.com).

A kezdetektől fogva az UEFA legfelsőbb szerve az UEFA Végrehajtó Bizottság (UEFA Executive Committee), mely – hasonlóan a FIFÁ-hoz – a legfontosabb ügyekben dönt. A labdarúgás növekvő népszerűsége, a – például a nemzetközi klubkupák beindítása miatt – növekvő feladatok az UEFA szervezetének vertikális terjeszkedéséhez vezetett a hatvanas-hetvenes években, ami további szervezetek létrejöttében öltött formát (pl. UEFA Technikai Bizottság, UEFA Játékvezetői Bizottság, UEFA Fegyelmi Bizottság, UEFA Fellebbviteli Bizottság stb.). Az évezred végére az UEFA mind alkalmazottainak számában, mind költségvetésében olyan méretű szervezetté nőtt, melyek az egész szervezet átalakítását szükségeltette. Az ezredfordulóra ez a struktúraváltás megtörtént. Olyan háromszintű szervezet jött létre élén az UEFA Végrehajtó Bizottságával, mely jelentősen könnyíti az UEFA döntéshozatali hatékonyságát.

Az 1990-es években a labdarúgás üzletté válásával az UEFA számos olyan, a labdarúgásban újdonságnak számító tényezővel szembesült, melyet nem lehetett figyelmen kívül hagyni, sőt – elsősorban a leginkább érintett nyugat-európai sztárklubok nyomására – azonnali változások meghozatalát sürgette. Ilyen volt a nemzetközi klubkupák reformja, előbb a Bajnokcsapatok Európa-kupáját (BEK) felváltó Bajnokok Ligája (BL) létrehozása 1991/92-ben, majd az addig második számú kupasorozatnak, a Kupagyőztesek Európa-kupájának (KEK) megszüntetése 1998/99-ben. Nemzeti szinten hasonló változás az Európa-bajnokságok kiírásában történt változás, ahol elsőként 1996-ban a kontinens 16 nemzeti válogatottja vett/vesz részt. Ezzel az Európa-bajnokság a világbajnokság után a második legjelentősebb labdarúgó-eseménynek számít a világ futballjában.

Az 1980-as évek elejétől külön versenysorozatot rendez a fiatal korosztály számára mind a FIFA, mind az UEFA. A mai nevükön 19 év alatti és 17 év alatti utánpótlás világbajnokságok és Európa-bajnokságok fontos szerepet töltenek be a világ labdarúgásában. A női labdarúgás

szintén fokozatosan jut egyre nagyobb szerephez mind a világon, mind Európában, a nők ma már a férfiakhoz hasonló versenysorozatokon vehetnek részt mind válogatott, mind klubszinten (világbajnokság, Európa-bajnokság, illetve nemzetközi klubkupák. A teremlabdarúgás (futsal) versenysorozatai, illetve az UEFA égisze alá a kilencvenes évek végén került Intertoto-kupa teszik teljessé a kontinens labdarúgását, melyek révén az év tizenkét hónapjában biztosított a labdarúgó-események kínálata.

A labdarúgás az 1990-es évek folyamán szembesült azzal, hogy szabályrendszere, intézményei nem illeszkednek mindenben tökéletesen az Európai Unió jogrendjébe. A jogharmonizáció folyamata még mind a mai napig tart, azonban két fontos tényező már hozott változásokat a labdarúgásban. Egyrészt a határokon túlnyúló televíziós jogdíjak és közvetítések törvényének ratifikálásával, másrészt a Bosman-üggyel 1995-ben. A Bosman-ügy a labdarúgás eddigi történetének talán legjelentősebb változását hozta, hiszen teljesen megváltoztatta az addig alkalmazott átigazolási szabályrendszert és a külföldi játékosok státuszát az európai klubokban.

Az UEFA bevételei az üzletté válás folyamata során az 1990-es években erőteljes növekedést mutattak. A bevételek két legfontosabb forrása: az évente kiírt Bajnokok Ligája és a négyévente megrendezett Európa-bajnokság, mely rendezvények televíziós közvetítési jogainak értékesítéséből, valamint a szponzori és reklámbevételekből származik közvetlenül az UEFA bevétele. Az 1992-es svédországi Európa-bajnokság évében még 100 millió svájci frank alatti éves bevétel 8 év alatt tizenháromszorosára nőtt és a legutolsó, 2000-es Európa-bajnokság évében elérte az 1,3 milliárd svájci frankot. Ebből a két legfontosabb tétel részesedése: Bajnokok Ligája körülbelül 800 millió svájci frank, Európa-bajnokság körülbelül 300 millió svájci frank. A fennmaradó 200 millió teszi ki az UEFA összes egyéb versenysorozatának, illetve egyéb bevételeit.

A kiadások legjelentősebb tétele a Bajnokok Ligájában résztvevő klubok díjazása, illetve a Bajnokok Ligájában induló és oda be nem jutó csapatok szövetségeinek juttatásai. Ezen kiadások az 1992/93 és 2001/02 közötti tízéves időszakban összesen 3,3 milliárd svájci frankot tettek ki. Szintén fontos kiadási tételek az utánpótlás fejlesztésére fordítandó összegek és az UEFA adminisztrációs költségei. Az UEFA pénzügyi politikáját elsősorban az jellemzi, hogy bevételeiből lehetőség szerint minél többet visszajuttasson a tagszövetségeknek, illetve a nemzetközi kupákban résztvevő kluboknak.

4.4. Az EU és a hivatásos labdarúgás

Az Európai Unió (továbbiakban EU) nem rendelkezik tagállamaira vonatkozóan közös sportpolitikával, az unió intézményei közvetlenül nem szabályozzák a hivatásos sportot.

Az EU és a disszertációt tárgyát képező hivatásos labdarúgás csak abban az esetben tartozik az Európai Unió jogszabály-alkotási és igazságszolgáltatási illetékességi körébe, amikor a sport gazdasági tevékenységgel párosul, azaz a sporttevékenységekre csak abban az esetben vonatkozik a közösségi jog, ha azok a gazdasági élet részeként tekinthetők. Ilyen eset alatt az EU azt érti, amennyiben a sport fizetség ellenében végzett munkaként vagy fizetség ellenében nyújtott szolgáltatásként jelenik meg. Egyszóval a hivatásos sportra, így a hivatásos labdarúgásra is kiterjed. Ezekben az esetekben az EU-jog megsértése az Európai Unió tagállamaiban törvénszegést jelent.

A hivatásos sporttal kapcsolatos leggyakoribb kérdések a gazdasági integráció négy szabadságjoga közül főként a személyek, munkavállalók mozgásszabadsága kapcsán merülnek fel. Mindazokban a kérdésekben, ahol a sport speciális szabályozását tisztán sport szempontok támasztják alá⁵² az Európai Közösségek Bírósága (továbbiakban EKB) megengedi a diszkrimináció alóli kivételt, így nem ütköznek az EU jogi előírásaiba. Ugyankor az ezen kívül eső kérdésekben az EKB nem engedi a nemzeti, illetve nemzetközi sportszövetségek számára az EU normákkal való ellentmondást. Az EU elvei igyekeznek akadályozni az állampolgárságon alapuló diszkriminációt és az egyenlőtlen bánásmódot. Lejárt szerződésű játékosok szabadon történő igazolása, igazolási összeg fizetése nélkül, hisz a játékjog használati joga visszaszáll a sportolóra. Bosman I. szabály⁵³ az Európai Unió országai esetében, a Bosman II. szabály az EU gazdasági, kereskedelmi övezetében⁵⁴ biztosítja mindezt.

Nem-EU-tagországbeli játékosok limitje: EU-útlevelel az UEFA-országokban bármennyi külföldi játékos játszhat, a nem-EU tagország játékosok számát 3 főben maximalizálták. 2003 májusában Kolpak-ügy^{xxii} kapcsán újabb precedens értékű döntést hozott az Európai Bíróság. A döntés értelmében az EU-hoz való csatlakozás előtt álló országok sportolóit ugyanazok a jogok illetik meg a sportkluboknál, mint az EU-játékosokat. Ennek megfelelően mára az egyes sportszövetségek nem limitálhatják az uniós országokban a profi játékosok számát a

⁵² Például a nemzeti válogatottban szereplő sportolókra vonatkozóan.

⁵³ 24 év alatti játékosok igazolása esetén a nevelőegyesület képzési, utánpótlási díjat kap.

⁵⁴ Kelet-Európa, Észak-Afrika országai

bajnoki és kupa mérkőzéseken, amennyiben a sportolónak érvényes tartózkodási engedélye van az adott országban. (vö. 3.3. alfejezettel).

A másik fontos, a sport gazdasági kérdéseit érintő terület a televíziós közvetítések kérdése. Erre vonatkozóan az Európai Unió 9736 irányelv 3/a cikke arra kötelezi az EU tagállamait, hogy akadályozzák meg a joghatóságuk alá tartozó műsorszolgáltatót abban, hogy szerződéssel szerzett kizárólagos közvetítési jogukat úgy gyakorolják, hogy a többi tagállambeli közönség meghatározott jelentős részét különböző módszerekkel megfosszák a közérdeklődésre számot tartó események megtekintésétől. E szabály analógiájára az egyes országok belső szabályzatot is alkottak, hogy bizonyos közérdeklődésre számot tartó eseményeket csak közszolgálati, mindenki számára ingyenes elérhető műsorszolgáltató közvetíthet.

1989-ben az Európai Bizottság és az Európai Parlament értelmezte a műsorszórásról szóló direktívát⁵⁵, és engedélyezték, hogy az Európai Unió egyes tagországai listát készítsenek azokról a sporteseményekről, amelyeknek mindenki számára hozzáférhetőnek kell lenniük, azaz nem száműzhetőek fizetős csatornára. A jogtulajdonosoknak először a nem-fizetős, teljes vagy közel teljes országos lefedettségű televíziós társaságokkal kell tárgyalniuk a jogok eladásáról. A járulékos jogok eladhatók előfizetési díjat szedő társaságoknak is. A nyári és a téli olimpiai játékok mellett védett kategóriába került a labdarúgó világ- és Európa-bajnokság is.

Az EU-médiabizottsága arra hívta fel a jogtulajdonosokat, hogy támogassák más műsorszolgáltatók felvétel-készítési jogát, vagy amennyiben erre nincs lehetőség, bocsássák rendelkezésre a rendezvényeik felvételeit.

Érdekes ütközés tapasztalható a sport és az EU közt a versenypolitika tekintetében is. A közösségi versenypolitika⁵⁶ öt alapelve közül a hivatásos sport 1) a versenyt korlátozó megállapodások és összehangolt cselekvések, 2) az erőfölénnyel vagy domináns piaci pozícióval való visszaélés tilalma, illetve 3) a fúziókontroll tekintetében kerül a leggyakrabban kapcsolatba ezzel. Megfigyelhető jelenség, hogy televíziós társaságok állapodnak meg a közvetítések közös megvételéről, ezzel is csökkentve költségeiket, növelve

⁵⁵ 89/529/EGK határok nélküli televíziózásról szóló irányelv

nyereségüket. Ezáltal hozzájutnak olyan nemzetközi rendezvényekhez is, melyek költségeit nem tudnák önmagukban állni. Ezzel a megoldással élnek például a nem kódolt, nem fizetős társaságok, amelyek pénzügyi lehetőségeiket tekintve versenyhátrányban vannak. Erre példa a közszolgálati televíziók egyesülése, EBU, mely szövetség biztosítja az Eurovíziós közvetítéseket is. Az EBU ezzel a megállapodással sokkal nagyobb lefedettséget képes biztosítani, így kiemelkedő pozícióba került az európai piacon. A kereskedelmi csatornák az Európai Bizottság határozata⁵⁷ alapján szintén hozzájuthatnak az EBU által birtokolt sport közvetítési jogokhoz, amennyiben felvételről sugároznak, összefoglalókat adnak vagy olyan eseményt közvetítenek élőben, amit az EBU tagjai nem.

Az erőfölénnyel vagy domináns pozícióval való visszaélés tilalma szintén a közvetítések kizárólagos jogáról szóló viták kapcsán merülnek fel a legélesebben. Mivel a sportesemények, bajnokságok szervezése minden európai országban kizárólag a nemzeti szövetség hatásköre és ugyanez a helyzet az európai szinten is az európai, illetve a nemzetközi szövetségek esetében, ezért a szervezőket illeti meg a közvetítések jogok kereskedelme. Ez a visszaélés a leggazdagabb szövetségek esetében kelti fel leginkább az Európai Bizottság figyelmét. Az Európai Bizottság ugyanúgy vizsgálja ebből a szempontból a televíziós társaságokat is. Amennyiben egy társaság túl sok sportesemény közvetítési jogát szerzi meg, ez már együtt járhat a versenytársak kiszorításával is.

A vállalatok összevonása, felvásárlások, fúziók kérdése jellemzően vertikális integráció formájában jelenik meg a labdarúgásban, mikor különböző médiatársaságok közvetlen befektetőként jelennek meg sportvállalatokban. Ez is sértheti a versenyt, hisz tulajdonosként olyan információkhoz juthatnak közvetítési jogokról, döntési helyzetbe kerülhetnek versenykiírás, szabályok tekintetében, melyek erőfölényt biztosítanak más médiatársaságokkal szemben.

Ütközést jelent a versenypolitikában az is, hogy a nemzetközi sportszövetségek mereven ragaszkodnak a monopolisztikus struktúráikhoz: egy sportágban csak egy nemzeti szövetség, alapszabályaikban leírtaknak sokszor elsőbbséget adnak a nemzeti állami, illetve az EU jogokkal szemben.

⁵⁶ A szabadverseny korlátozása tiltott az EK Szerződés 81. cikkelye 1. §-nak és az 1986. december 1-i rendelet 7. cikkelye alapján. A domináns pozícióval való visszaélést kizárja az EK Szerződés 82. cikkelye és a Rendelet 8. cikkelye.

⁵⁷ 2000. május 10-i határozat

Szintén versenyjogi kérdéseket érint napjaink aktualitása: mi szerint az EU versenyügyi bizottsága indít-e vizsgálatot abban az ügyben, hogy olaszországi futballklubok miként részesülhetnek olyan állami támogatásban, mely tíz év alatt törlesztendő, amikor az Európai Unió tagállamaiban legfeljebb három évet engedélyeznek a jogszabályok.

Az EU-szabályozás még egy fontos gazdasági területen érinti a hivatásos labdarúgást, a merchandising-bevételeket biztosító védjegyoltalom kérdésében. Az EU-ban egységes közösségi védjegyoltalmi rendszer működik. Ennek lényege, hogy egyetlen bejelentéssel az unió valamennyi tagállamra kiterjedő egységes védjegyoltalom szerzhető. Ez a bejelentés megtehető az alicantei székhelyű közösségi védjegy- és mintaoltalmi hivatalánál⁵⁸, illetve a nemzeti szabadalmi hivataloknál is. A közösségi szabályozás ugyanakkor a nemzeti rendszereket nem érinti, így a kizárólag adott nemzetre vonatkozó védettség megszerzésére a nemzeti rendelkezések vonatkoznak.

4.5. G-14

A labdarúgásban teret nyerő üzleti szemléletmódot a klubok érdekeinek fokozott érvényesítésében is nyomon követhetjük. Ebben igen fontos szerepet játszik az 1998-ban G-14 néven létrejött csoportosulás, mely létrejöttékor Európa 14 legnagyobb klubját tömörítette magában. A csapatok felismerték ugyanis, hogy érdekeiket szervezett formában, egy érdekcsoportot alkotva sokkal jobban tudják képviselni, mintha különállóan, klubonként próbálnák érvényre juttatni. Jelenleg még sem a nemzeti, sem a nemzetközi labdarúgó szövetség nem ismeri el hivatalosan a G-14-et, azonban szerepük nem elhanyagolható.

A G-14 tevékenységének fókuszja az utóbbi hónapokban az alábbiakban összegezhető:

- a nemzetközi kupák lebonyolítása,
- a Bajnokok Ligája bevételeinek felosztása,
- a fizetési plafon bevezetésének lehetőségei,
- a válogatott játékosok fizetésének részbeni kompenzálása a nemzeti szövetségek által,
- a válogatott játékosok elengedése/el nem engedése barátságos, Európán kívüli mérkőzésekre.

⁵⁸ Office for Harmonisation in the Internal Market, OHIM

2002 nyarának végén a G-14 alapító tagjainak meghívására további négy csapat csatlakozott a szervezethez. Létszáma ezzel tizennyolcra nőtt, viszont neve továbbra is G-14 maradt⁵⁹.

A G-14 eddigi tevékenységének legjelentősebb eredménye a Bajnokok Ligája mai rendszerének és premizálásának kialakítása volt. A 32 csapatos Bajnokok Ligája létrehozására és az összdíjazás 800 millió svájci frankra növelésére azért kerül sor, mert az UEFA ezáltal kívánta megakadályozni a G-14 által tervezett Európai Szuperliga beindítását.

A G-14 tevékenységének hatása érvényesült az UEFA-kupa reformjában is, ugyanis annak átalakítását – hasonlóan a 12 évvel ezelőtti BEK-reformhoz – is a nagy klubok kényszerítették ki. Maga a lebonyolítás is, mely a jövő szezontól kezdve lép életbe, szinte megegyezik a G-14 által előterjesztett formával.

Ugyanakkor nem mindig áll összhangban a G-14 és az UEFA állásfoglalása néhány kérdésben. Legalábbis erre lehet következtetni azon sajtóhírekből^{xxiii}, melyek azután voltak olvashatók a különböző fórumokon, hogy az UEFA bejelentette a Bajnokok Ligája második csoportkörének megszüntetését. A G-14 klubjai nem értettek egyet a döntéssel, mert a második csoportkör kiiktatása és ezáltal az összességében 32, csapatonként pedig négyel kevesebb mérkőzés kevesebb bevételt jelent a résztvevő csapatoknak. Hogy ez a kevesebb bevétel végül mekkora összeget jelent, ez véglegesen majd csak a 2003/04-es szezon lezárása után derül ki.

A még meg nem oldott problémák közül az egyik legjelentősebb a G-14 azon követelése, mely szerint valamiféle anyagi ellentételezésre tartanak igényt válogatott játékosaik után. A klubok azért követelnek pénzt a nemzeti szövetségektől, mert rendszerint ők adják a legtöbb játékost a különböző válogatottakba, ők fizetik a játékosokat, ugyanakkor a válogatott mérkőzések alatti sérülések kockázatát is ők viselik. Azaz leegyszerűsítve: a kluboknak a válogatott mérkőzésekben szinte csak költségük van, de közvetlenül bevételük nincs. További vitaforrás, hogy a válogatott mérkőzések előtt hány nappal kötelesek a klubok a FIFA szabályai szerint elengedni játékosikat. A korábbi öt nap helyett ma már négy nap a határidő, azonban a sztár csapatok háromra kívánják csökkenteni.

⁵⁹ Az 1998-ban létrehozott G-14 alapító tagjait, valamint az azóta csatlakozó 4 klubot az 1. mellékletben tüntettem fel.

A globalizálódást a klubok közötti vertikális kapcsolatrendszer kiszélesedésében is megfigyelhetjük⁶⁰. A nagyobb sztár csapatok különböző országokban, sőt más-más földrészeken lépnek szövetségre kisebb klubokkal. A kapcsolat sokszor csak játékos-cserére korlátozódik, azonban mindinkább terjed a sztárklubok tulajdonossá válása a kiscsapatokban.

A kisebb klubok a bérek folyamatos növekedése elleni védekezéséül mind gyakrabban élnek a sztár csapatokkal történő megállapodás eszközével. A kisebbek számára ez előnyt jelent, hiszen kölcsönbe kapnak viszonylag jó játékosokat, akik révén jobb eredményeket érhetnek el – a bérszint emelkedése nélkül. A sztár csapatok számára pedig mindez azért előnyös, mert folyamatos játéklehetőséghez jutnak azok is, akik egyébként nem játszanának a kezdőcsapatban (jellemzően a fiatalok), de hosszú távon számolnak velük.

4.8. táblázat Ismertebb klubszövetségek

Csapat	Nemzet	Csapat	Nemzet
Ajax Amsterdam	holland	Ajax Cape Town	dél-afrikai
		Germinal Beerschot	belga
Internazionale	olasz	Charlton Athletic	angol
Internazionale	olasz	Atlanta Silverbacks	amerikai
Internazionale	olasz	Spezia	olasz
Juventus	olasz	Crystal Palace	angol
Manchester United	angol	Fortuna Kapstadt	dél-afrikai
Brescia	olasz	FK Ekranas	litván
Aston Villa	angol	AB Köbenhavn	dán
Arsenal	angol	Beveren	belga
Wolfsburg	német	River Plate	argentín
Racing Santander	spanyol	Figueirense	portugál

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.64. aktualizálva

Az Európa legjobb labdarúgócsapatait tömörítő G-14 nevű szervezet tagjai közös érdekérvényesítő eszközként használva szövetségüket fellépnek üzleti érdekeket érintő

⁶⁰ Az Ajax már igen kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A holland sztárklub 51%-ban tulajdonosa a dél-afrikai Ajax Cape Town csapatának és részesedik a belga Germinal Beerschotban is. Az Ajax a fiatal afrikai tehetségeket neveli leányvállalatai révén, a legjobbakat pedig Európába hozza a híres „Ajax-iskolába”.

kérdésekben. Például kompenzációt kérnek a FIFA-tól, illetve az UEFA-tól, mert játékosukat elengedik a világ-, illetve Európa-bajnokságra. Ez mindösszesen 1 milliárd svájci frankot jelent.

A futballklubok társaságként való működtetésének terjedése a G-14 csapatainál is megfigyelhető. A 18 érintett klubból összesen kettő nem társasági formában működik, viszont közülük öt már tőzsdén jegyzett részvénytársaság.

4.9. táblázat A G-14 klubjainak megoszlása a jogi formájuk szerint

Jogi forma	Klub
Gazdasági társaságként működik [16]	
Tőzsdén jegyzett klubok (5):	
	Manchester United
	Ajax Amsterdam
	FC Porto
	Borussia Dortmund
	Juventus
Tőzsdén nem jegyzett klubok (11)	
	AC Milan
	Internazionale
	Liverpool
	Paris SG
	Olympique Marseille
	PSV Eindhoven
	Bayern München
	Arsenal
	Bayer Leverkusen
	Olympique Lyon
	Valencia
Nem gazdasági társaságként működik [2]	
	Barcelona
	Real Madrid

Forrás: András – Kozma – Kynsburg – Rohony (2000), p.73. aktualizálva

Az iménti felsorolásból láthatjuk, hogy Európa legjelentősebb futballklubjainak nagyobb része már részvénytársaságként működik és egyre nő a tőzsdén is jegyzett csapatok száma. A társasággá alakulással a klubok tulajdonosi köre, így a felelősség kérdése egyértelműen

meghatározható. A részvényesek – elvileg – profitorientáltak, tehát a társaság nyereségét feloszthatják maguk között.

Az üzleti alapú labdarúgás talán legnagyobb kihívása az, hogy a menedzsment folyamatosan dilemma előtt áll a minél nagyobb nyereség, illetve a minél sikeresebb futbollszakmai szereplés között. A gazdasági társaságként működő klubokat nem lehet tartósan veszteségesen működtetni még a pályán sikeres szereplés esetén sem, mert a csapat csődbe kerülhet. Ezzel szemben az egyesületként működő klubokat nem kényszeríti a nyereségszerzés igénye, a klubvezetőknek elvileg csak a sikeres bajnoki- és kupaszereplést kell biztosítaniuk. A Real Madrid egyesületként az elmúlt évtizedben úgy tudott kétszer is győzni a Bajnokok Ligájában, hogy közben a klub adósságállománya 175 millió fontra nőtt. Az adósság ellenére a Real 2000 nyarán világrekordot jelentő 40 millió fontot fizetett a portugál Luis Figoért. A hatalmas adósság leépítésére a Real új vezetősége – a korábbi merev elzárkózás ellenére – a társasággá alakulást fontolgatja, ugyanis az UEFA a nemzetközi kupákból való kizárással fenyegette meg a spanyolokat. Gyakorlati példa bizonyítja ugyanakkor, hogy a futbollszakmai és pénzügyi sikerek nem zárják ki egymást. A Manchester United 1998/99-ben Világ Kupát, Bajnokok Ligáját, bajnoki címet és FA Kupát nyert, s emellett adózás előtti nyeresége 22,4 millió fontot tett ki. Ezzel nemcsak a legjobb, de a legnyereségesebb futballklub is volt a világon.

Az európai sztárklubokat tömörítő Szuperliga létrejöttének egyik legsarkalatosabb kérdése lehet, hogy engedélyezik-e a nem társasági formában működő klubok indulását. A liga ugyanis valószínűleg profitorientált tevékenységet folytatna, ezért aligha vehetnek benne részt egyesületek.

5. A magyar hivatásos labdarúgás üzleti működése

A fejezet célja megadni a disszertáció kulcskérdésére a választ, azaz működhet-e Magyarországon egy hivatásos labdarúgó-társaság üzleti alapon. A válasz megadásához szükséges a magyar hivatásos labdarúgás általános működésének bemutatása. A fejezet elején ezért szó esik a hivatásos labdarúgás intézményi rendszeréről: annak szervezeti felépítéséről, legfőbb termékeiről és a hivatásos tagozat gazdálkodásáról. A továbbiakban azt vizsgálom meg, hogy jelen vannak-e az üzleti működés alapjai a mai magyar hivatásos labdarúgásban. Ennek kapcsán áttekintem a magyar labdarúgás iránti fogyasztói érdeklődés alakulását. A korábbi fejezetekben meggyőződhattünk arról, hogy fogyasztó nélkül nem beszélhetünk üzleti alapú működésről. A márkák jelenétének vizsgálata szintén egyfajta jelzőszám lehet az üzleti alapú, vállalati működésről. A fejezet a magyar nemzeti bajnokságban induló csapatokat működtető 12 gazdasági társaság működését leíró esettanulmányok eredményeinek ismertetésével folytatódik. Az esettanulmányok alkalmasak a jelenlegi helyzet leírására, továbbá alátámasztják a fejezet végén bemutatásra kerülő üzleti modellben felhasznált feltételezéseket, adatokat és azok elemzési eredményeit.

5.1. A magyar hivatásos labdarúgás működése

A futballtársaságok által realizálható bevételek egy része felett a társaságoknak csak közvetett a befolyásuk. Ezek alakulására kihat a labdarúgás intézményi rendszerének működése is. A magyar hivatásos labdarúgás mai intézményi rendszere egy fejlődési folyamatnak az eredménye. Sajátosságának tekinthető a néha bonyolultnak tűnő felépítése. Az alfejezet célja ezen intézményi rendszer szervezeti, gazdasági működésének bemutatása.

5.1.1. A magyar hivatásos labdarúgás szervezeti működése

A magyar hivatásos futball intézményi struktúrája igen összetett. A Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) országos sportági szakszövetséggént jelenleg két tagozatból áll: a Magyar Labdarúgó Ligából (MLL) és a Magyar Amatőr Labdarúgó Ligából (MALL). Az MLSZ-nek vannak központi feladatai, illetve néhány feladatát az MLL, illetve a MALL hatáskörébe utalta. Az MLSZ központi feladatai között szerepelnek például az alábbiak: a sportág szakmai

színvonaláért, a szakmai irányításért, működés elősegítésért, fejlesztési célok meghatározásáért és azok megvalósításáért való felelősség. Nemzetközi képviselő ellátása, a versenyszabályzat jóváhagyása, a sportág versenyrendszerének működtetéséhez szükséges szabályzatok jóváhagyása, a jogszabályok, szabályzatok, határozatok betartatása.

A mai modern intézményrendszer 2000-ben alakult ki, amikor a hatályos Sporttörvény (1996. évi LXIV. törvény a sportról) előírásának megfelelően az MLSZ létrehozta két alszövetségét: a Hivatásos és az Amatőr Alszövetséget. A HLASZ az MLSZ-nek a meghatározott célok elérése érdekében a hivatásos és a hatáskörébe utalt amatőr labdarúgás szervezésével, összehangolásával, segítségével foglalkozó, elkülönült vagyonnal, önálló költségvetéssel és képviselői joggal rendelkező, kiemelkedően közhasznú jellegű, jogi személyiségű szervezeti egység.

A 2001 januárjában hatályba lépő Sporttörvény értelmében a két alszövetség ligává^{xxiv} alakult. Az MLL-t a magyar labdarúgás legfelső két osztályának tagjai alkotják, azaz a 12 NB I-es és a 24 NB I/B-s csapat⁶¹. A funkciók megosztásra kerültek az MLSZ és a két tag szervezete között⁶².

Az MLL (továbbiakban Liga) hatósági jogkört kapott a legfelsőbb két osztály versenyrendszerének megszervezésére és működtetésére. A Liga alapvető célja a hivatásos labdarúgás közvetlen élvonalának üzleti, nyereségorientált alapon történő működésének megteremtése. Az ennek keretét biztosító bajnoki rendszer⁶³, továbbá ezen bajnoki rendszer közvetlen háttérét jelentő és a sportszervezetek és sportolók megfelelő felfelé áramlását biztosító rendszerek, kupaversenyek, junior bajnokságok szervezése, irányítása, működtetése. Ezen keresztül a sportszervezetek anyagi tárgyi és személyi feltételeinek javítása, együttműködésük bővítése, a nemzetközi versenyképesség növelése. Elkészíti a szabályzatokat, és kiadja az induláshoz szükséges „licencket”.

⁶¹ A MALL tagja az összes többi alsóbb osztályú csapat.

⁶² Az MLSZ foglalkozik továbbra is a válogatottat érintő összes kérdéssel, a külföldi szövetségekkel történő kapcsolattartással, a női és a kispályás labdarúgással, edzőképzéssel, valamint az utánpótlás átfogó szakmai koncepciójával. Az MLL-hez és a MALL-hoz a versenyrendszer szervezése és működtetése került.

⁶³ NB I, NB I/B. 2001 júniusától az U-19-17-15-13 korosztályok versenyrendszerének szervezése is a Ligához került. Ezzel az NB I, NB I/B, NB I junior 48 csapata mellett az utánpótlással újabb 46 csapat versenyszervezési feladatai hárultak az apparátusra. A 2002. évben az NB I, NB I/B versenyrendszer mellett az NB I junior és az NB I és NB I/B U-19-17-15-13 korosztályok versenyrendszerének szervezését is végezte, ezzel az NB I, NB I/B, NB I junior 44 csapata mellett az utánpótlás 96 csapatának versenyszervezési feladatai hárultak a Liga munkatársaira.

Az MLL-lel párhuzamosan működik egy másik szervezet is, a Magyar Hivatásos Labdarúgó Liga (MHLL)⁶⁴. Az MHLL-nek ugyanazok a tagjai, mint az MLL-nek, tehát ezt is a 12 NB I-es és a 24 NB I/B-s csapat alkotja, viszont az MHLL⁶⁵ nem alszervezete az MLSZ-nek.

Az MHLL a megalakulása után két gazdasági társaságot is létrehozott: a Profi Liga Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-t⁶⁶ (továbbiakban Profi Liga Kft.) és a Football Duo Kft.-t⁶⁷. A Profi Liga Kft. legfőbb funkciója a marketingjogok központi értékesítése: a tv-közvetítéseken kívül a bajnokság nevének, a rádióközvetítési jogoknak, a központi stadion reklámoknak és az egyéb kereskedelmi jogoknak az értékesítése. Mindezen túl a Profi Liga Kft.-n keresztül biztosítja az MLL a profi klubokat üzemeltető gazdasági társaságok pénzügyi támogatásának megvalósulását⁶⁸. A Profi Liga Kft. egyrészt bevételi helyét jelenti a közvetítési jogdíjaknak⁶⁹, másrészt a névszponzorizációnak⁷⁰, harmadrészt kezelője és működtetője a reorganizációs kötvénykibocsátásnak, valamint a labdarúgó-vállalatok támogatására kihelyezett kölcsönöknek.

A Liga 100% tulajdonnal 2002. november 25-én 3 millió forint alaptőkével megalapította a Ligamarketing Vagyonkezelő és Vagyonhasznosító Kft.-t (továbbiakban Ligamarketing Kft.), melynek tevékenysége a sportszervezetek tulajdonában álló, központosított marketing jogosítványok hasznosítása, a szakszövetség (MLSZ) kizárólagos jogát képező, az MLSZ által az MLL részére leadott jogként a vagyoni értékű jogok hasznosításából származó bevételek fogadása, kezelése.

2003. február 19-én szindikátusi szerződés kötött a három szervezet: MLL, Profi Liga Kft, és a Ligamarketing Kft. között azzal a céllal, hogy a hivatásos labdarúgás irányításában résztvevő szervezetek irányítása, a feladatok végrehajtása egységes elvek mentén történjék. A

⁶⁴ A Magyar Hivatásos Labdarúgó Liga 1994-ben létrejött egyesület, amelynek tagjai a megegyeznek hivatásos tagozat tagjaival.

⁶⁵ E szervezet legfőbb funkciói a csapatok érdekképviselése, érdekérvényesítése és nemzetközi kapcsolattartása. Az MHLL közgyűlését ugyanaz a 36 tag alkotja, mint az MLL-nek. Az MHLL 4 fős ligatanáccsal rendelkezik.

⁶⁶ A MHLL 100%-os tulajdonában álló 3 millió forint tőzstőkéjű Profi Liga Kft. 1996-ban alakult a magyar labdarúgás segítése érdekében.

⁶⁷ A 60 millió forint tőzstőkéjű Football Duo Kft. tulajdonosi szerkezete a következő: a HTD Kft. részesedése 4%, az MHLL 50%-kal és az MLSZ 46%-kal rendelkezik.

⁶⁸ Mindez a 2001. évben 980 millió forint hitelforrás, 2002. évben pedig átlagosan 900-1.100 millió forint hitelforrás biztosítását jelentette az azt igénylő csapatoknak.

⁶⁹ Bevételi hely a jogtulajdonosokkal megkötött jogosító szerződések alapján: a Magyar Televízió Rt.-vel 2000. július 21-én megkötött és a 2003/2004. évi idény kezdetéig fennálló Jogosítási Szerződés, illetve az ezen szerződésekhez kapcsolódó alvállalkozói szerződések szerint.

⁷⁰ A ligabajnokság elnevezésére vonatkozó érvényes együttműködési szerződés alapján.

szereződő felek – cég és adójogi önállóságuk, illetőleg törvény szerinti elkülönült és önálló megjelenésük fenntartása mellett – működésüket 2003. január elsejétől összevont költségvetés és ezen illetőleg mindezekhez tartozó kérdésekben közös rendszerben folytatják.

Mindezeknek megfelelően a feladatok, kötelezettségek és jogok megosztása 2003. január elsejétől a következő. A MLL elsődleges feladata a hivatásos labdarúgás irányítása, ezen belül a hivatásos labdarúgás szereplőinek markáns érdekképviselése, sportszakmai és gazdasági érdekeinek érvényesítése. A Profi Liga Kft. a szindikátusi szerződés időpontjáig megkötött jogosítási, névszponzori, származtatott és megbízási szerződések kezelését látja el, továbbá a saját nevében megkötött szerződések, illetőleg reorganizációs kötvény terhére létrehozott, sportszervezetek gazdálkodásában és fejlesztésében felmerülő pénzügyi problémák áthidalását biztosító hitel-kihelyezési tevékenységeket bonyolítja, kezeli. A Profi Liga Kft. a tevékenységét az MLL Elnökségének rendszeres tájékoztatása, a tevékenységekben pedig a MLL elnökségének, elnökének, illetve ügyvezetésének közvetlen döntése mellett és irányításában látja el végrehajtó szervként. A Ligamarketing Kft. feladatait a MLL elnökségének rendszeres tájékoztatása, a tevékenységekben pedig az MLL elnökségének, elnökének, illetve ügyvezetésének közvetlen döntése mellett és irányításában végzi el végrehajtó szervként. Mivel a Profi Liga Kft. alapítójának, az MHLL-nak a tagsága megegyezik az MLL tagságával, ezért az MLL elnöksége a teljes közgyűlés érdekében hozza meg döntését, mely döntés végrehajtója az MLL és a szindikátusi szerződést aláíró társszervezetek menedzsmentje. Az MLL elnöksége, az elnökségi ülések közti időszakban az elnöke dönt az alapszabályban részére meghatározott, illetve a hivatásos labdarúgás operatív irányítását érintő minden kérdésben.

Az MLL ügyvezető igazgatója az adott kérdéskörben, az MLL elnökségének, illetve az MLL elnökének döntése mellett meghatározott gazdálkodási keretszámokon belül, az MLL elnökével való konzultáció alapján dönt, rendelkezik, illetve jár el. Az ügyvezető igazgató önállóan dönt a humán-erő-politikai és személyi kérdésekben, a napi operatív tevékenység végrehajtása során és hozhat gazdasági hatású döntéseket az MLL elnöksége által meghatározott gazdasági keretszámok betartásával.

5.1.2. A magyar hivatásos labdarúgás eladható termékei

A magyar hivatásos labdarúgás üzletileg értékesíthető termékei is mind a labdarúgó-mérkőzésekhez mint sporteseményekhez, így a különböző versenyrendszerekhez fűződnek. Magyarországon alapvetően a következő versenyekkel, versenysorozatokkal találkozunk a hivatásos labdarúgásban:

- Nemzeti Bajnokság első osztálya (NB I),
- Magyar Kupa⁷¹,
- Nemzeti Teremlabdarúgó Bajnokság⁷²,
- Szuper Kupa⁷³.

A disszertációban alapvetően azokra a versenysorozatokra koncentrálok, melyek a Magyar Labdarúgó Liga által szervezettek, ezek a közül kiemelendő a Nemzeti Bajnokság első osztálya. A magyar nemzeti bajnokság (NB I) jelenlegi versenyrendszerét a 22 forduló oda-visszavágó rendszerben lejátszott alapszakasz, illetve a 10 forduló oda-visszavágós rájátszás jellemzi. A rájátszás két, egyenként 6 csapat alkotta felső- (alapszakasz 1-6. helyezett csapat) és alsóházban (alapszakasz 7-12. helyezett csapat) zajlik.

A 2000. évi CXLV. törvény a sportról 26.§ (1) bekezdésben a sportrendezvényekkel kapcsolatos vagyoni értékű jogok hasznosításának módjait és feltételeit a labdarúgás szakszövetsége kizárólagos jogai közé sorolja. Az MLSZ a vagyoni értékű jogok hasznosítását az MLL hatáskörébe utalta. Az MLL mindenkor hatályos versenykiírása a résztvevő csapatok számára kötelezően előírja és a nevezés feltételei közé sorolja a vagyoni értékű jogok együttes hasznosítását. Az MLL az által szervezett bajnokságokra és azok mérkőzéseire, a bajnokság megszervezésével és bonyolításával kapcsolatos vagyoni értékű jogok hasznosítására vonatkozóan külön szabályzatban (Szabályzat a vagyoni értékű jogok hasznosításának tárgyában. Elfogadta az MLSZ elnöksége a 2002. július 20-i ülésén hozott 80/2002. számú határozatával.) rendelkezik.

⁷¹ A Magyar Kupa összességében 7 fordulóban, egy-egy mérkőzésen eldőlt egyenes kieséses rendszerben bonyolódik. Az NB I-es csapatok csak a 2. fordulóban csatlakoznak a versenysorozatba.

⁷² A Nemzeti Teremlabdarúgó Bajnokság alapvető célja a hosszúra nyúló téli szezon rövidebbé tétele, az új őszi szezonra való felkészülése, illetve a hivatásos labdarúgásba történő újabb bevételek becsatornázása. Hat négy csapatos csoportban, körmérkőzéses jelleggel zajlanak a selejtezők, ahonnan a csoport győztesei vesznek részt a döntőben. A döntő két, három csapatos körmérkőzéses rendszerben folytatódik, ahonnan a két csoport két második helyezettje játssza az elődöntőket és a két első helyezett a döntőket.

⁷³ A Szuper Kupa egy egyedi mérkőzés, melyen az előző idény bajnoka és kupagyőztese méri össze erejét.

Az MLL által kiírt versenysorozatokhoz kapcsolódnak közösen hasznosított és a csapatokat működtető társaságok számára egyedileg hasznosítható vagyoni értékű jogok. A szabályzat alapján a legfőbb közösen hasznosítható vagyoni jogok a következők:

- a sportrendezvényen készült képi (mozgó vagy álló) és/vagy hanganyag, jellemzően televízió- és rádiófelvétel,
- a rendezvényeken készült felvételek felhasználása (élőben vagy későbbi időpontban) a teljes rendezvényről vagy annak rövidített változatáról, összefoglalókról,
- bajnokság szervezéséből, bonyolításából adódó jog⁷⁴,
- a stadionon belüli és kívüli reklámfelületek 25%-a⁷⁵,
- a sportrendezvények vendéglátóipari szolgáltatásával összefüggő értékesítési, hasznosítási, kereskedelmi jogaik⁷⁶.

A csapatokat működtető társaságok önállóan hasznosítandó vagyoni értékű jogai:

- minden olyan egyéb dolog, mely a fent említett szabályozás tárgykörébe nem tartozik,
- klubok rendezvényei során történő vagyoni értékű jog felhasználása,
- sportfelszerelések-sportruházat teljes reklám értékesítési joga,
- stadionok reklámfelületének értékesítési joga 75%-ban,
- szabadon és térítés nélkül használhatják saját mérkőzéseik szabályzat előírásinak megfelelően elkészült és elsődlegesen már a jogtulajdonos által felhasznált és sugárzott televíziós felvételeket saját TV csatornáikon, internetes lapjaikon.

Mindezek megvalósulása érdekében a magyar első osztályú labdarúgó csapatokat működtető társaságoknak a nevezéskor kötelezettségvállalási nyilatkozatot kell tenniük a vagyoni értékű jogokról, azaz arról, hogy a közvetítési és marketing jogok értékesítéséről lemondanak, és ezt az MLL központilag értékesítheti^{xxv}. Az MLL minden tagja a szerződések teljesítési kötelezettjével, az MLL-el szolgáltató-, alvállalkozói szerződést⁷⁷ köteles kötni. A közösen hasznosított vagyoni értékű jogokból származó bevétel a felmerült költségek, valamint az

⁷⁴ Pl. a bajnokság elnevezésének joga, szurkolói kártya, mérkőzésjegy felületének 25%-a.

⁷⁵ Az MLL tagjainak többségi döntésével üzleti alapon közösen hasznosított vagyoni értékű jogok. Amennyiben a reklámfelületek értékesítése nem a Szabályzatban leírtaknak megfelelően történik, akkor az MLL jogosult a bajnokság valamennyi akkreditált stadionjában minden mérkőzésen három darab (6 méter * 1 méter) hirdetési táblát elhelyezni a televíziós kamerákkal szemközti oldalon, a felezővonal tájékán, továbbá a nemzeti bajnokság valamennyi mérkőzésén a pályára lépő játékosok bal felső karján a névadó lógóját (6*10 centiméter nagyságban) elhelyezni. Mindezekért az MLL külön térítést nem köteles fizetni.

⁷⁶ Feltétele, hogy az értékesítési tenderét a tenderbe tömörülő tagok háromnegyede eredményesnek minősíti és az értékesítési szerződés aláírására az MLL Elnökségét felhatalmazza.

⁷⁷ Az alvállalkozói szerződésből származó kötelezettségek külön a televíziós közvetítések, külön a névadó szponzorációs szerződés és egyéb vagyoni értékű jogok értékesítése kapcsán önálló szabályozás tárgyát képezik.

MLSZ-nek fizetendő 10% díj levonása után felosztási alapot képez. A felosztási alap megoszlása a ligához tartozó csapatok közt a következő: 20% az NB I/B-s csapatok, 80% az NB I-es csapatok közt.

Az egyik fontos központilag értékesíthető jogot a mérkőzések közvetítésének⁷⁸ engedélyezési joga jelenti, mely napjainkban a magyar hivatásos labdarúgás vonatkozásában speciális módon egy gazdasági társaság apportjaként jelenik meg. Az 1990-es évek elején a magyar labdarúgás bajnoki mérkőzései közvetítési engedélyezési jogát a Football Duo Kft.-be apportálták. Sárközy (2002/a) szerint az 1990-es évek eleji körülmények között progresszívnek tekintendő volt, hisz az állami televízió monopolhelyzetben volt és korábban semmit sem fizetett a közvetítésekért a szövetségeknek. E konstrukcióban a Magyar Labdarúgó Szövetség a közvetítés engedélyezésének jogát beapportálta az említett társaságba, mely apportot az illetékes cégbíróság jogerősen elfogadta⁷⁹. Ugyanakkor a közvetítési jogok értékesítésével, hasznosításával a Magyar Hivatásos Labdarúgóliga (MHLL) tulajdonában levő Profi Liga Kft. lett a Football Duo Kft. által megbízva.

2000. június elsején a MLL tendert írt ki az első osztályú mérkőzések közvetítési jogára. A MTV Rt. opciós joggal bírt a közvetítésekre, így a tender lezárását követően a jogtulajdonos felajánlotta a vételi lehetőséget az MTV Rt.-nek, amely élt opciós jogával és hároméves időszakra megvásárolta a közvetítési jogot. 2000 júliusában az NB I-es bajnokság televíziós közvetítési jogosultságának értékesítésére kiírt pályázatokat a földi sugárzásra vonatkozóan a Magyar Televízió, míg a kábeltelevíziós közvetítés jogát az UPC külföldi társvállalat, az amszterdami WIZJA AV TV nyerte meg.

A szerződés úgy szólt, hogy a bajnoki mérkőzéseket közvetítő és az összefoglalót is sugárzó két társaság (MTV és Sport1) három évre összesen 23,5 millió márkát (plusz ÁFA) – ami akkori áron 3 milliárd forintnak felelt meg – fizet a magyar hivatásos futballnak. Ha a társaság a további két évre meglevő opciós jogát is érvényesítette volna, akkor a végösszeg 44,7 millió márka lett volna. Mindez azt jelentette, hogy a 3+2 éves szerződés keretében az MTV 650 millió forintot adott volna, mely az infláció következtében 2003-ra 774 millió forintra növekedett (András – Kozma – Kynsburg – Rohony, 2002). A szerződés értékének

⁷⁸ Az MLL a televíziós mérkőzésekből származó bevételeit visszaosztja a csapatok között: 1) a sugárzott mérkőzések száma, 2) a nézőszám, 3) a hirdetések alapján. A 2002/2003-as bajnokságban az FTC szerepelt a legtöbbször a képernyőn: 30-40 millió forintot kapott a vállalat (Világgazdaság, 2003. június 30., p.6.).

⁷⁹ Az új gazdasági törvény hatálybalépése óta, 2001. január 1-től erre már nem lenne törvényes lehetőség, de a törvénynek visszamenő hatálya nincs.

érzékeltetése végett az alábbi táblázat a magyar közszolgálati televíziós társaság által megvásárolt néhány labdarúgó-mérkőzés jogdíját mutatja be.

5.1. táblázat Labdarúgó-mérkőzések jogdíjai az MTV Rt.-nél

Év	Helyszín	Rendezvény	Jogdíj
1996	Anglia	Európa-bajnokság	504 ezer CHF
1998	Franciaország	világbajnokság	960 ezer CHF
2000	Belgium-Hollandia	Európa-bajnokság	831 ezer CHF
2002	Japán-Korea	világbajnokság	4.833 ezer CHF
2001-2003	Magyarország	magyar bajnokság	18.843 ezer CHF
2002-2003		Bajnokok Ligája	650 ezer CHF

* 800 millió forint, ** 3 milliárd forint⁸⁰

Forrás: Világgazdaság, 2003. szeptember 19., p.9.

A Sport1 2002 márciusában határozatlan időre felfüggesztette a magyar bajnoki mérkőzések közvetítésére kötött megállapodást, majd 2002. június 30. után szerződést bontott, ami által 400 millió forinttól esett el az MLL, és egyedüli maradt az MTV, ami több mint 750 millió forintot fizetett.

A Football Duo Kft. szerződési kötelezettségének eleget téve a harmadik év lejártát megelőzően hat hónappal felkérte az MTV-t, hogy írásban jelezze a jogértékesítéssel megbízott Profi Liga Kft.-nek, hogy kíván-e élni opciós jogával. Az MTV igenlő válaszát követően az MTV sportfőosztálya, kereskedelmi osztálya, illetve gyártási részlege közreműködésével, a jogi osztály írásba foglalta a kuratórium elé kerülő szerződéstervezetet⁸¹. A tervezetet az MTV Közalapítvány kuratóriumi elnöksége 2003. szeptember 18-án egyhangúan elutasította⁸². Azzal, hogy a Profi Liga Kft. a 2003/2004-es szezon közvetítési jogait a szezon kezdetéig nem tudta értékesíteni, hasznosítani, elvesztette az értékesítés kizárólagos jogát, vagyis immár közvetlenül a Football Duo Kft. jelentkezhet a piacon eladóként. A mérkőzéseket azóta a Magyar ATV adja, összefoglaló a bajnokságról nem készül.

⁸⁰ Az árfolyamok átváltása a www.oanda.com/convert/classic honlap programja alapján történt.

⁸¹ A szerződési tervezet alapján a szerződés 1+2 évre vonatkozott volna és évi 450 millió forint + 25% ÁFA (562,5 millió forint) sugárzási díjat irányzott elő a 2003/2004-es szezonra (Világgazdaság, 2003. szeptember 19., p.9.).

5.2. táblázat A Magyar ATV által közvetített bajnoki mérkőzések nézettsége

Időpont	Mérkőzés	Esemény	Nézettség [*]
2003. szeptember 27.	Balaton FC – Újpest	Arany Ászok Liga	0,9
2003. szeptember 28.	FTC – Pécsi MFC	Arany Ászok Liga	1,5
2003. október 3.	MTK – Békéscsaba	Arany Ászok Liga	1,1
2003. október 5.	DVSC – FTC	Arany Ászok Liga	2,4

* AMR-mutató: a négy évnél idősebbek körére vetített adat –, hisz a futballt a 18 évnél fiatalabbak is nagy számban nézik – és az érdeklődők a közvetítés idején nem váltottak csatornát. 1% 100 ezer nézőt jelent.

Forrás: AGB Hungary, MLL

A klubok nemzetközi kupában való szereplése, hazai mérkőzések esetén a közvetítési jogok tulajdoni joga az adott klubot működtető társaság kezében van. A klubok egy része ezzel valóban maga rendelkezik, más részük ennek értékesítési jogát sportügynökségre bízta⁸³.

A központilag hasznosítható vagyoni értékű jogok másik elemekét a stadionon belüli és kívüli reklámfelületek 25%-nak közös hasznosítása jelenti. Ennek minél hatékonyabb kiaknázást a központi marketing-stratégián túl nagyban befolyásolja a csapatok mérkőzéseinek helyszínét biztosító stadionok állapota, lehetőségei. A létesítmények a labdarúgás alapvető tárgyi feltételei közé tartoznak. Magyarországon a stadionok egyetlen kivételtől (Győri ETO) eltekintve állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. Állami tulajdon esetében a Sportfólió Kht. gyakorolja a tulajdonosi jogokat. A labdarúgás mint szolgáltatás átadási infrastruktúráját jelenti, mely a szolgáltatás megvalósulásának biztosításán túl alapvetően befolyásolja a sportfogyasztók kiszolgálásának színvonalát. Tovább fontos tényezője lehet a központi marketingbevételek realizálásában. Magyarországon a hivatásos labdarúgó-társaságok stadionjai közül alig néhány felel meg a nemzetközi előírásoknak. Az eredeti elképzelések szerint a 2000-ben meghirdetett Orth György Program^{xxvi} keretében került volna sor új stadionok építésére, illetve régiebbi stadionok felújítására. A stadionok állapotáról a támogatás mértékének kiszámításához felmérés készült. A rekonstrukcióra az akkori kormányzat a költségvetésben 12 milliárd 700 millió forintot különített el, a fennmaradó összeget (akkori áron számolva mintegy 5 milliárd 600 millió forintot) a helyi

⁸² Összevetésül a 2002/2003-as szezonban Borsodi Liga 750 millió forint sugárzási díjban részesült az MTV-től. Az Athéni Olimpia közvetítéséért 2004-ben 1,512 millió USD lesz a jogdíj (Világgazdaság, 2003. szeptember 19., p.9.).

⁸³ Az MTK esetében például a közvetítési jogok értékesítési joga a Sport Five-nál van, akinek mindezt a jog tulajdonosa, az MTK Hungária Sport Kft. biztosítja.

önkormányzatok, a vállalkozók, illetve maguk a tulajdonosok (akkori áron 1 milliárd 800 millió forint) biztosították volna.

A stadionrekonstrukciós programnak köszönhetően napjainkban a hivatásos bajnokságban résztvevő csapatok stadionjainak jelentős hányadán átépítési, felújítási munkálatokat végeznek, melyek infrastrukturálisan gátolják a központi marketingbevételek realizálását. Ráadásul a liga munkatársai által végzett felmérés^{xxvii} alapján általánosan elmondható, hogy a munkálatok kapcsán figyelmen kívül hagyták a reklám- és marketingszemponokat⁸⁴.

A felmérés továbbá kimutatta, hogy a csapatok 67%-a esetében az állandó vendéglátó egységek tulajdonjoga az állami, önkormányzati tulajdonos kezében, 16%-ban a futballtársaság kezében van. A maradék esetben nincs állandó vendéglátóegységgel kapcsolata a társaságnak.

A Magyar Labdarúgó Liga, illetve a MHLL tulajdonában levő Profi Liga Kft. 2000 novemberében öt évre eladta az International Media and Sport Company-nak (IMS) az hivatásos bajnokság névhasználati jogát, amit a Jersey-szigeteken bejegyzett angol vállalat 2001 elején továbbértékesített a Borsodi Sörgyár Rt.-nek. Az MLL és a Profi Liga Kft. egy szerződés-kiegészítésben tudomásul vette, hogy a vevő a Borsodi lett, az első osztályú bajnokság pedig felvette a Borsodi Liga nevet. Az Rt. évi 114 millió forintot fizetett, illetve további 36 milliót a téli teremturnáért, amelynek a névadó szponzori címét külön vásárolta meg. 2001 óta: Borsodi Sörgyár Rt. évente 550 ezer dollárt (112 millió forintot) adott. A kontraktust 2001 tavaszán írták alá öt évre vonatkozóan (Világgazdaság, 2003. július 23., p.7.).

2002 nyarán elhunyt az IMS tulajdonosa, s emiatt az egyszemélyi cég széthullott: egy idő után már nem utalta a névszponzori szerződés esedékes részletét sem a Profi Liga Kft.-nek. Ez szerződésszegést jelentett, az MLL pedig beszerzett egy londoni ügyvédi iroda által hitelesített dokumentumot arról, hogy az IMS megszüntette a tevékenységét, képviselői nem érhetőek el. A Borsodi Sörgyár Rt. felajánlotta, hogy belép az IMS helyére, de a MLL ezt elutasította arra hivatkozva, hogy közte és a sörgyár között soha nem volt szerződéses viszony. A MLL összesen 52 millió forintot vesztett azzal, hogy 2003 februártól az előző bajnokság végéig nem fogadta el a sörgyár teljesítését.

A MLL új pályázatot írt ki a névhasználat elnyeréséért. A Borsodi megtehetette volna, hogy él az első ajánlattétel jogával, de az új szerződési feltételekről úgy vélekedtek, hogy azok nem tartalmaznak olyan plusz szolgáltatásokat, melyek indokolták volna a korábbinál lényegesen magasabb, 300 millió forintos névszponzori díj kifizetését. A MLL új szolgáltatásként az addig külön szerződésben értékesített terembajnokságot, női bajnokságot, illetve a ligaválogatottat kínálta.

A Borsodi Sörgyár Rt. 2003 június elején írásban is tájékoztatta a liga vezetőségét, hogy ilyen körülmények közt nem kíván ajánlatot tenni a névszponzori tenderre.

2003. július 22-én aláírt szerződés az MLL és a Dreher Sörgyár Rt. mint új névszponzor közt. Az Arany Ászok Liga névadói jogért évente 300 millió forint + ÁFÁ-t fizet az MLL-nek a sörgyár. A megállapodás 3 évre, a 2005/2006-os szezon végéig szól, de a sörgyár utána is élhet a kedvezményes elővásárlási jogával. A szerződésben kitét mind a televíziós közvetítés, mind a nézettség alakulása, azaz televíziós közvetítések híján akár évi 80 millió forint + ÁFÁ-ra is csökkenhet a névszponzorizáció garantált összege, továbbá az átutalásra kerülő konkrét összeget a nézettség alakulása is befolyásolja. A 300 millió forint + ÁFA liga névszponzori jog országos sugárzású műsorszolgáltató általi közvetítések esetére vonatkozik (Világgazdaság, 2003. július 23., p.1.). Az ATV általi közvetítés esetében, ami 50%-os lefedettséget jelent csupán, az összeg 100 millió forint alá zuhanhat.

A magyar hivatásos labdarúgás értékeinek áttekintése megmutatta, hogy számos olyan tényező van jelen ezen a területen, mely ezen a szinten akadályozza egy hosszú távú üzleti szempontból közeledő vállalat megjelenését a magyar hivatásos labdarúgásban. A jogok tulajdonosi helyzete nehezen áttekinthető, a jogok értékét biztosító legfőbb tényezők pedig sok esetben hiányoznak.

A következő alfejezetek célja bemutatni a hivatásos labdarúgást irányító tagozat gazdálkodását. Ugyanakkor a fentebb leírt sajátosságok miatt ez két szervezet, az úgynevezett Magyar Labdarúgó Liga és vállalatai működésének vizsgálatán keresztül tehető meg. Mivel a vállalatok elkülönült gazdálkodást folytatnak, így a bemutatásuk is külön történik.

⁸⁴ Pl. a televíziós közvetítőállomások, a pálya és a nézőtér közt elhelyezkedő terület hasznosítási lehetőségeinek kialakításakor.

5.1.3. A hivatásos tagozat gazdálkodása

Az MLL 2000 márciusában alakult, de tényleges tevékenysége csak 2000 júniusában kezdődött a 2000-2001. évi első osztályú bajnokság indításával, szervezésével. Induló tőke nélkül alakult, a tőkeállománya a bevételekből, a mérlegforduló napján meglévő, a következő versenyfélév költségfinanszírozását biztosító eredményből, készpénzfedezetből állt.

A Liga tevékenységét jellemzően a tagszervezetek tagdíjaiból (5.3. táblázat), az általa működtetett versenyrendszerrel kapcsolatos bevételeiből (például átigazolási díjak, fegyelmi, eljárási díjak) finanszírozza. A Liga tartósan saját bevételi forrásaiból finanszírozta tevékenységét, támogatásban (államháztartási vagy egyéb) semmilyen formában nem részesült, vállalkozói tevékenységet nem végzett.

A vizsgált időszakban bevételei folyamatosan nőttek, mellyel szemben költségei, ráfordításai nagyobb mértékben növekedtek. Mindez a 2002. évre vonatkozóan veszteséges működéshez vezetett.

2002. évre a bevételek növekedését szponzori támogatás, a téli teremtorna miatti Profi Liga Kft.-től származó bevétel és a téli gála, jótékonyági program bevétele jelentette.

5.3. táblázat A hivatásos tagozat eredményének alakulása 2000-2002 között

(ezer forint)

	2000	2001	2002
Közhasznú tevékenységből származó bevétel:	48.236	61.775	68.324
nevezési díjak	25.700	23.100	23.725
játékengedélyek	7.371	15.714	13.695
átigazolási díjak	4.806	1.578	–
fegyelmi és eljárási díjak	10.359	16.149	16.955
téli teremtorna tv jogdíj rész, futballkarácsony jót.est	–	–	9.186
ligaválogatott mérkőzés jegyeladás	–	–	459
ligaválogatott szponzori támogatása	–	–	2.000
pénzügy biztosítási feladatok*	–	–	750
egyéb bevételek (pályahitelesítés, átszámlázás)	–	5.234	1.554
Tagdíjból származó bevétel	3.585	1.800	3.225
Egyéb bevételek	745	1.771	4.279
egyéb bevételek (leírt értékvesztések megtérülése)	–	–	3.502
pénzügyi (kamat) bevételek	745	1.771	777
Összes közhasznú tevékenység bevétele	52.566	65.346	75.828
Közhasznú tevékenység költségei, ráfordításai	31.895	64.193	86.661
személyi jellegű ráfordítások:	16.697	21.047	26.299
bérköltség	6.798	10.332	7.720
megbízási díjak	4.862	3.965	6.725
tiszteletdíjak	–	–	3.020
személyi jellegű egyéb költségek	1.189	1.653	2.923
személyi jellegű egyéb költségek közterhei	3.848	5.097	5.911
egyéb kiadások:	15.198	43.146	60.362
anyag jellegű ráfordítások	4.274	32.620	54.231
értékcsökkenés	11	22	152
egyéb költségek, ráfordítások	10.913	10.504	5.979
Adózás előtti eredmény	20.671	1.153	-10.833
Tárgyévi eredmény	20.671	1.153	-10.833

* A csapatok pénzügyi gazdálkodási tevékenységét könyvvizsgáló cégek bevonása nélkül végzeték el a liga munkatársai, melynek egy része átszámlázással megtérült.

Forrás: Közhasznúsági jelentések 2000-2002, HLASZ, MLL

A Liga feladatai ellátása mellett 2000. évben 3,3 millió forinttal segítette az Amatőr Alsövetséget, 2001. évben pedig 5 millió forinttal támogatta az amatőr bajnokságot irányító Magyar Amatőr Labdarúgó Ligát.

2003-ban az MLL az eredeti 192 millió forintos költségvetését 130 millióra csökkentette.

5.1.4. A Profi Liga Kft. gazdálkodása

A Profi Liga Kft. megbízás alapján a magyar hivatásos labdarúgás vagyoni értékű jogainak hasznosítását és a reorganizációs feladatait végzi^{xxviii}.

Tevékenységi körébe tartozik az NB I és NB I/B labdarúgó bajnokságokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok (pl. televíziós, rádiós közvetítési jog, névszponzorizáció, kereskedelmi jogok) központosított hasznosítása, másrészt a futballvállalatok reorganizációjának állami kezességvállalás mellett kibocsátott kötvényforrásból történő átmeneti finanszírozása^{xxix} és a labdarúgás technikai, infrastrukturális bázisának fejlesztése.

A Profi Liga Kft. Hivatásos Labdarúgás Fejlesztési Kötvény néven „A” és „B” sorozatban kötvényt bocsátott ki a sportág felügyelete alá tartozó csapatok reorganizációjára. A kibocsátó a sportág fejlesztéséért felelős gazdasági szervezet, mely a finanszírozási kérdéseken túl a pénzeszközök felhasználásának ellenőrzési funkciójával is rendelkezik. Az eredetileg tervezett négy sorozat helyett két kötvénysorozat került zártkörben, névre szólóan kibocsátására 2001 során, először 500 millió forint, majd 2,6 milliárd forint értékben. Egy kötvény névértéke 10 millió forint, kamatozása a kibocsátáskor érvényes ötéves futamidejű Magyar Államkötvény kamatozásával azonos. A kihelyezett hitelek lejáratára 3 hónap és 2 év közötti. A kamat nagysága megegyezik az egyhavi BUBOR + 2%-kal. A hitel célja alapvetően a klubok átmeneti likviditási problémáinak finanszírozása. A Kft. ezzel biztosítani tudja, hogy a nevezési feltételeknek eleget tevő klubok a bajnokság ideje alatt megfelelő gazdasági háttérrel rendelkeznek, és csődhelyzetükkel nem fenyegetik a bajnokság nyugodt lebonyolítását.

A hivatásos labdarúgás anyagi bázisának megteremtésére a marketing jogok piaci értékesítésének elősegítésével az NB I és NB I/B csoportokban versenyző csapatoknak a 2000/2001. bajnoki évre 605 millió forint bevétel realizálásának feltételeit teremtette meg. Az elnökség 535 millió forint összegű marketing bevételnek a sportszervezetek, míg 70 millió forint összegnek az MLSZ felé való megosztását és kifizetését hagyta jóvá 18/2000. számú határozatában.

A 2001/2002. évi bajnokságban ugyanezen bevétel nagysága 850 millió forint, míg a 2002/2003. évi bajnokságban 832 millió forint.

Az 5.4. táblázat a Kft. 2001-2002. évi gazdálkodását mutatja a bevételek alakulásán keresztül.

5.4. táblázat A Profi Liga Kft. 2001-2002. évi gazdálkodásának alakulása

(adatok ezer forintban)

Megnevezés	2001	2002
Joghasznosítások	1.266.000	1.074.000
Egyéb bevételek*	33.000	50.000
Football Duó elszámolás	540.000	360.000
Összes árbevétel	1.839.000	1.484.000
Anyag jellegű ráfordítások	1.697.800	1.424.400
Anyagköltség	1.800	1.600
Igénybe vett szolgáltatások	146.700	116.500
ebből:		
<i>bérleti díj,</i>	20.400	20.900
<i>marketing, reklám,</i>	21.400	8.700
<i>sportrendezvényekkel kapcsolatos</i>	17.600	25.000
Egyéb ráfordítások	3.300	3.100
Közvetített szolgáltatások értéke	1.546.000	1.303.200
ebből:		
<i>Football Duós elszámolás</i>	621.200	437.800
<i>Csapatok alvállalkozói díjai:</i>		
<i>2000/01 tavaszi szezon</i>	469.500	
<i>2001/02 őszi szezon</i>	415.300	
<i>2001/02 tavaszi szezon</i>		409.400
<i>2002/03 őszi szezon</i>		416.000
<i>Téli Torna szervezési költség</i>	40.000	40.000
Személyi jellegű ráfordítások	12.100	10.300
Egyéb ráfordítások	913.400	763.600
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	21.684	-282.218
Pénzügyi műveletek eredménye	7.955	-6.598
Adózott eredmény	24.111	-288.887
Mérleg szerinti eredmény	24.111	-288.887

*Pl. bérleti díj átszámlázás, jegyeladás

Forrás: Profi Liga Kft.

A vizsgált időszakban a legjelentősebb bevételi forrást a joghasznosítások adták. A bevételek csökkenése mögött alapvetően a UPC csatornával kötött televíziós szerződés megszűnése áll. A ráfordítások közt a legjelentősebb változást a marketingköltségek között szereplő megtakarítás jelenti, mivel központi reklámozásra a 2002. évben az elnökség nem adott lehetőséget. A sportrendezvényekkel kapcsolatos költségek növekedését az események körének bővülése okozta, melyek által a jegyeladásokon keresztül bevételi többlet is társult. A Football Duós elszámolás a befolyt bevételek arányában elszámolásra került, változásának oka a televízió késve fizetése miatti kumuláció. A csapatoknak a klubtanácsok által elfogadott

mértékű időarányos kifizetések megtörténtek. A két időszak közti eltérés magyarázatául az szolgál, hogy az elszámolások nem gazdasági, hanem labdarúgó szezonra bontottan történnek.

A Profi Liga Kft. a labdarúgás gazdasági hátterét a Futball Fejlesztési Kötvény kibocsátása által biztosított forrással segíti. A kötvénykibocsátásból 2006 júniusáig 3,1 milliárd forint áll rendelkezésre.

2002. december 31-i fordulónapon a ténylegesen csapatoknál levő kölcsönállománya a következő.

5.5. táblázat Az NB I-es csapatoknál kint levő reorganizációs kölcsönök állománya

Csapat neve	Megnevezés	Kölcsön összege (ezer forint)	Értékvesztés összege (ezer forint)	Értékvesztés aránya (%)
Matáv-Sopron	2001.07.11-i szerz.	49.000	29.000	59,2
ZTE	2001.08.30-i szerz.	100.000	50.000	50,0
Dunaferr	2001.07.16-i szerz.	25.000	15.000	60,0
Új Lombard	2001.05.31-i szerz.	30.000	12.000	40,0*

* Az értékvesztés a 2003.03.31-i állapot szerinti, 23.400 ezer forintos tőketartozáshoz viszonyítva 50%.

Forrás: Profi Liga Kft.

A forrás a labdarúgó-vállalatok felé átlagosan 900-1.200 millió forint kölcsön kihelyezését biztosítja, emellett a stadionrekonstrukciós program tervezési feladatait is finanszírozza. A társaság alapvetően a futballtársaságok üzleti hátterének változása, a hitel kihelyezésnél nem kalkulálható hatások⁸⁵ miatt a 2002. gazdasági évet 288,9 millió forint veszteséggel zárta.

5.2. Az üzleti működés alapjai

Azon kérdés vizsgálatakor, hogy működhet-e egy magyar hivatásos labdarúgó-társaság üzleti alapon át kell tekinteni az üzleti működés legfőbb alapjait, melyek közül a legfontosabb a hivatásos labdarúgás iránt megnyilvánuló fogyasztói érdeklődés. Az alfejezet célja, hogy a helyszíni és a médián keresztüli érdeklődést áttekintve képet adjon a magyar hivatásos labdarúgás iránt megnyilvánuló érdeklődésről. Az alfejezet második felében arra keresem a

⁸⁵ A 2002. évben ilyennek tekinthető volt a Dunaferr és Vasas csapatoknál történt események.

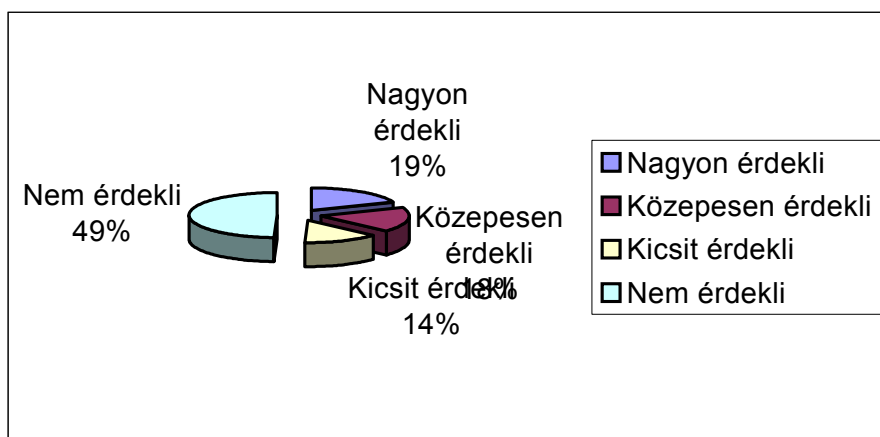
választ, hogy vajon a magyar labdarúgás rendelkezik-e azokkal a márkákkal, melyekre építeni lehet az üzleti működés alapjait.

5.2.1. A hivatásos labdarúgás iránti fogyasztói érdeklődés

A hivatásos labdarúgás iránt megnyilvánuló fogyasztói érdeklődésnek két fontos típusa van: a helyszíni és a médián keresztül érdeklődés (vö. 3.2. alfejezettel). Az alábbi alfejezet célja, áttekinteni, hogy mi jellemzi Magyarországon az üzleti alapon való működés alapját tekintő fogyasztókat.

A Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet^{xxx} omnibusz vizsgálat keretében 1998. április 24. és 27. között felmérést végzett^{xxxi} a magyar labdarúgás iránti fogyasztói érdeklődés vizsgálatának meghatározása céljából. A felmérés legfőbb eredményei alapján a magyar lakosság komoly affinitást mutatott a futball iránt: a megkérdezettek 50%-a mutat valamilyen szinten érdeklődést.

5.1. ábra A futball iránti érdeklődés alakulása



Forrás: Ács – Meiszterics (1998)

A szegmentációs elemzések szerint elsősorban a fiatal korosztályba tartozó, vidéki városokban élő férfiak mutattak az átlagnál élénkebb érdeklődést. A helyszíni érdeklődés vizsgálata kapcsán az derült ki, hogy a megkérdezettek többsége nem jár mérkőzésre. Ugyanakkor az országos felmérés rámutatott arra, hogy a nemzeti bajnokság alsóbb szintű mérkőzéseinek stabilabb közönsége van. A kisebb városokban, falvakban élők számára

továbbra is kikapcsolódási lehetőséget ad a mérkőzések látogatása. Ráadásul – a vizsgálat eredményei szerint – e településeken a nők is átlagot meghaladó gyakorisággal látogatnak ki a találkozókra. A felmérés kitért a médiafogyasztók vizsgálatára is. Itt a kutatók 1998-ban azt tapasztalták, hogy a magyar válogatott találkozóinak a legmagasabb a nézettségi indexe.

5.6. táblázat Milyen gyakran nézi Ön a televízióban...?

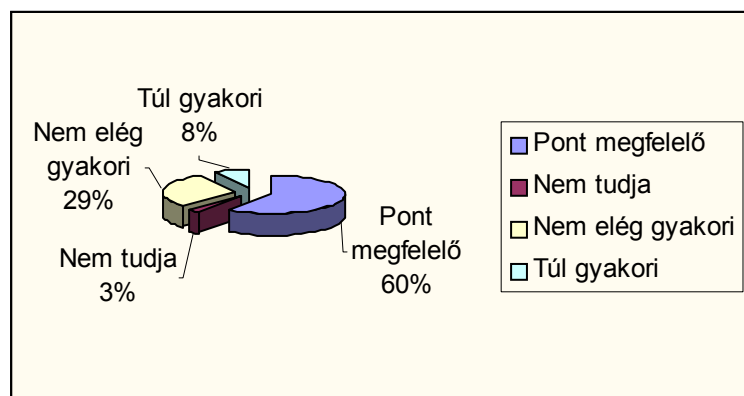
	rendszeresen	alkalmanként	nagyon ritkán	soha
a hazai csapatok találkozóit	32	37	22	9
a hazai mérkőzések összefoglalóit	42	34	16	8
a magyar válogatott mérkőzéseit	50	31	14	6
külföldi bajnokság mérkőzéseit	26	39	21	13
külföldi bajnokság összefoglalóját	29	38	20	13
a nemzeti kupamérkőzéseket	39	36	15	10
külföldi válogatottak mérkőzéseit	28	38	21	13

Forrás: Ács – Meiszterics (1998)

Az 5.6. táblázat tanulságai szerint a hazai mérkőzések valamivel nagyobb érdeklődésre tarthatnak számot, mint a külföldi mérkőzések.

A Sport+Markt AG Football Monitoring vizsgálatában arra kereste a választ, hogy vajon a magyar emberek nem érzik-e túl soknak a közvetített mérkőzések számát. Az adatok szerint a mérkőzések alacsony nézettségének nem az az oka, hogy túl sok a közvetített mérkőzés, hisz a válaszadóknak csupán 8%-a találta túl gyakorinak a hazai futballmérkőzések televíziós közvetítésének mennyiségét.

5.2. ábra A hazai futballmérkőzések televíziós közvetítéseinek mennyisége



Forrás: Sport+Markt AG

A 2001/02 és 2002/03. évi labdarúgó szezon helyszíni nézettségi adatai alapján a nézőszámok igen alacsonyak. Mindezt talán jobban illusztrálja a stadion-kihasználtsági mutatók áttekintése.

5.7. táblázat *Helyszíni nézők számának átlagos alakulása*

(fő)

Csapat	2001/2002				2002/2003 ⁸⁶		
	alapszak. ⁸⁷ őszi	alapszak. ⁸⁸ tavasz	rájátsz. ⁸⁹	átlag	alapszak.	rájátsz.	átlag
Balaton FC (Siófok)	–	–	–	–	3030	3600	3315
Békéscsabai Előre FC	–	–	–	–	5000	2800	3900
<i>Dunaferr</i>	2580	2670	2500	2580	2690	1500	2095
DVSC-Megaforce	5280	3920	2330	3845	5200	4700	4950
FTC	6300	8350	6930	7195	7160	8540	7850
Győri ETO FC	3040	2920	2750	2905	2840	1680	2260
Kispest-Honvéd	1570	2080	1370	1675	2660	1600	2130
Lombard FC	4450	5750	4000	4735	–	–	–
Matáv-Sopron	3260	4480	3350	3695	2600	1630	2115
MTK-Hungária	2080	2200	860	1715	1950	2260	2105
Pécsi MFC	–	–	–	–	–	–	–
Újpest FC	2630	4300	3630	3520	2540	2520	2530
<i>Vasas</i>	2250	4000	650	2300	–	–	–
Videoton FCF	3060	2500	6250	3935	1640	1520	1580
Zalaegerszeg	8780	7400	15250	10475	5950	2000	3975
Összátlag	3770	4210	4150	4045	3600	2610	3105

Dőlt betűvel a 2003/04. évi szezonban már nem az NB I-ben szereplő csapatok vannak feltüntetve.

–: arra utal, hogy az adott idényben az adott csapat nem az NB I-ben szerepelt.

Forrás: a Nemzeti Sportban megjelenő nézőszámok alapján saját számítás

⁸⁶ A bajnokság lebonyolítása 22 fordulós, oda-visszavágós alapszakasz és 10 fordulós, oda-visszavágós rájátszás által zajlott

⁸⁷ Összesen 22 forduló, oda-visszavágó rendszerben.

⁸⁸ Összesen 11 forduló egy mérkőzéses rendszerben.

⁸⁹ Alsó-, felsőházban összesen 5 forduló egy mérkőzéses rendszerben.

5.8. táblázat *Átlagos stadionkihasználtság*

Csapat	2001/02			2002/03		
	nézőszám fő	stad.mér.* fő	kihaszn. %	nézőszám fő	stad.mér.* fő	kihaszn. %
Balaton FC (Siófok)	–	10000		3315	10000	33
Békéscsabai Előre FC	–	14500		3900	14500	27
<i>Dunaferr</i>	2580	11600	22	2095	10500	20
DVSC-Megaforce	3845	7600	51	4950	7600	65
FTC	7195	18100	40	7850	18100	43
Győri ETO FC	2905	25398	11	2260	16000	14
Kispest-Honvéd	1675	15000	11	2130	13500	16
Lombard FC	4735	13500	35	–	–	–
Matáv-Sopron	3695	8000	46	2115	3500	60
MTK-Hungária	1715	7702	22	2105	7702	27
Pécsi MFC	–	–	–	–	–	–
Újpest FC	3520	13900	25	2530	13500	19
<i>Vasas</i>	2300	18000	13	–	–	–
Videoton FCF	3935	19000	21	1580	17000	9
Zalaegerszeg	10475	15000	70	3975	12000	33
Összátlag	3770	14400	26	3105	12110	26

Dőlt betűvel a 2003/04. évi szezonban már nem az NB I-ben szereplő csapatok vannak feltüntetve.

* A stadionok mérete a stadionrekonstrukciós programnak köszönhető stadion átalakítások miatt az egyes idényekben különböző. Az átlagos kihasználtság számításakor mindenkor az adott idényben feltüntetett kapacitást vettem figyelembe.

Forrás: saját számítás Nemzeti Sport nézőszámai, Stadion-kiadványok stadionméretei alapján

Egy 2000-ben végzett felmérés^{xxxii} szerint a magyar labdarúgásnak relatív stabil a nézői bázisa, egy-egy rangos mérkőzés jelentős televíziós eseménnyé tud válni. Urbán (2000) elemzése alapján a labdarúgás médiafogyasztóit felsőfokú végzettség, magas vásárlóerő jellemzi, társadalmi státuszát tekintve kedvező a nézői összetétel. Ugyanakkor a hazai bajnoki mérkőzések nézőközönsége számosságában és kereskedelmi értékében is kisebb, mint a külföldi versenysorozatok nézői bázisa. Ezen javítani – más tényezők mellett – magasabb színvonalú sportteljesítménnyel, illetve kedvezőbb és állandó sugárzási időponttal lehetne.

Az AGB Hungary Kft. adatai alapján a 2002/2003. évi szezon őszi futballmérkőzései iránt szerény volt az érdeklődés. Az Arany Ászok Liga mérkőzéseket a nem minden háztartásban fogható M2-es adón tűzték műsorra, ahol az átlagos napi nézettség 4-5% körüli szemben a főadó, MTV 12-12,5 %-kal. A futballadások közül a legjobb eredményt az MTV-n közvetített Lettország – Magyarország EB-selejtező produkálta, aminek 10%-os nézettsége 1 millió

nézőt jelentett. A legkevesebb nézőt a Győr – Balaton FC bajnoki mérkőzés hozta, amire 1%-nyi néző, azaz 100 ezer fő volt kíváncsi.

5.9. táblázat Futballmérkőzések nézettsége

MTV			
Időpont	Mérkőzés	Esemény	Nézettség*
2003. július 19.	MTK - FTC	Szuperkupa	7,4
2003. augusztus 13.	MTK - Celtic	BL-selejtező	8,7
2003. augusztus 28.	FTC - Birkirkara	UEFA-kupa	6,8
2003. augusztus 29.	AC Milan - Porto	Európai Szuperkupa-döntő	6,2
2003. szeptember 10.	Lettország - Magyarország	EB-selejtező	10,0

M2			
Időpont	Mérkőzés	Esemény	Nézettség*
2003. július 28.	Újpest – DVSC	Arany Ászok Liga	1,2
2003. augusztus 1.	Győr – Balaton FC	Arany Ászok Liga	1,0
2003. augusztus 2.	ZTE – MTK	Arany Ászok Liga	1,6
2003. augusztus 8.	Balaton FC – Lombard FC	Arany Ászok Liga	1,1
2003. augusztus 9.	Újpest – ZTE	Arany Ászok Liga	1,7
2003. augusztus 20.	Szlovénia – Magyarország	barátságos mérkőzés	2,5
2003. augusztus 23.	FTC – MTK	Arany Ászok Liga	2,1
2003. szeptember 1.	Újpest – FTC	Arany Ászok Liga	2,7
2003. szeptember 12.	Balaton FC – Békéscsaba	Arany Ászok Liga	1,3
2003. szeptember 13.	Lombard FC – MTK	Arany Ászok Liga	1,8

* AMR-mutató: a négy évnél idősebbek körére vetített adat –, mivel a futballt a 18 évnél fiatalabbak is nagy számban nézik – és az érdeklődők a közvetítés idején nem váltottak csatornát. 1% 100 ezer nézőt jelent.

Forrás: AGB Hungary

Az alábbi táblázatok által elemzett adatok jól mutatják, hogy Magyarországon a televízióban közvetített mérkőzések nézettségének alakulása esetében meghatározó, hogy melyik csatorna adja az adott meccset. Ennek hátterében leginkább az adott csatorna technikai lefedettsége (fizikai értelemben hány emberhez jut el a közvetítés) és a műsorstruktúrájának kiszámíthatósága áll. A csatornákon való eltérő érdeklődés komolyan befolyásolhatja az adott csatorna alkupozícióját a közvetítési jogdíjak értékesítésekor.

Az adatok elemzése során tekintettel kell lenni az adott műsor idejére és típusára is. Mindenképp külön kezelendők a főműsor-időben vetített mérkőzések nézettségei. Más műsorokkal való összevetéskor általában egy elő közvetítést nem helyettesíthet egy magazinműsor.

A nézettségi számok alakulásán túl érdekes lehet a nézők különböző szempontból vizsgált társadalmi összetételének elemzése is. Az adatok alapvetően csak a kor alapján történő következtetéseket tették lehetővé. Ezen belül is a 18-49 korosztály vizsgálatára voltak alkalmasak, így nem lehet tudni, hogy az e feletti, illetve alatti korosztálynak milyen a labdarúgó-mérkőzések közvetítése utáni érdeklődése.

5.2.2. Márkák a magyar hivatásos labdarúgásban

A disszertáció kutatásának keretében megvizsgáltam, hogy mi a helyzet Magyarországon márkák jelenlétével kapcsolatban. A vizsgálat abból a feltételezésből indult ki, hogy amennyiben léteznek márkák a magyar labdarúgásban, akkor ezek jogilag is tetten érhetők.

Az árujelzők nyilvántartását Magyarországon a Magyar Szabadalmi Hivatal (továbbiakban MSZH) végzi. A 2003 nyarán – MSZH munkatársai segítségével – végzett kutatási munka eredményeként a következő kép tárult elénk. Az NB I-es bajnokságban induló csapatokat működtető gazdasági társaságok közül az alábbiak esetében beszélhetünk egyáltalán a lajstromba vétel valamilyen szakaszáról.

5.10. táblázat A lajstromba vett hazai labdarúgóklubok

Védjegy tulajdonosa	Védjegy	Védjegy típusa
DVSC	DVSC 1902	Színes ábrás
FTC	Ferencvárosi Torna Club, Ferencváros Sports Club	Színes ábrás
FTC Labdarúgó és Sport Kft.	Ferencváros	Színes ábrás
FTC Labdarúgó és Sport Kft.	Fradi	Szó
MTK SE	MTK	Színes ábrás
MTK Hungária Sport Kft.	MTK	Színes ábrás
Új Lombard Labdarúgó Kft.	Lombard	Színes ábrás
UTE	UTE 1885	Ábrás
UTE	1885 UTE	Színes ábrás

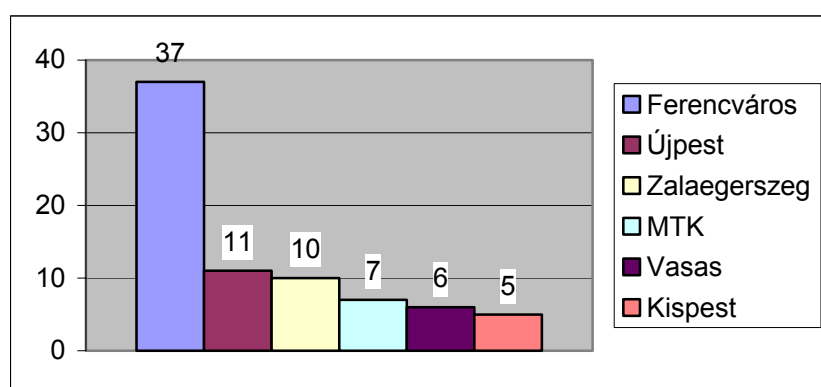
Forrás: Magyar Szabadalmi Hivatal

A tapasztalatok azt mutatták, hogy a hivatásos magyar futballban hiányoznak a márkanevek. Igaz ez a hivatásos labdarúgás mezo- és mikroszintjén is. Ennek egyik okát bizonyára az adja, hogy Magyarországon napjainkra hiányoznak a valódi futballsztárok. Ennek egyik elősegítése

végezt a Magyar Labdarúgó Liga marketingstratégiájának egyik fontos elemét jelenti a hónap játékos címe megítélése.

A futballtársaságok szintjén egyetlen üdvözítő kivételnek a Ferencváros tekinthető. A Ferencváros márkáját nem napjainkban alakították ki. Várszegi Gábor szerint „A Fradi egy százéves márka, amelynek a határokon innen és túl kétféle híve van, ez pedig rendkívül erős emocionális fegyver. Olyan brand, amely termékcsoporthoz széles skálájára kiterjeszhető, a lehetőségek szinte korlátlanok. Egy Fradi-győzelem önmagánál kicsit többet is jelent a magyar kulturális közegben, ez az érzelmi töltete pedig alkalmassá teszi arra, hogy üzleti modellt lehessen köré építeni. Ráadásul az utolsó húsz évben a foci volt az egyik leggyorsabban fejlődő üzletág”. A Várszegi által elképzelt üzleti modell három lábon állt volna: 1) az Üllői úti pálya helyére épülő sport- és szabadidőközpontból, 2) merchandisingből, 3) szponzorok és támogatók megnyeréséből. A Ferencváros-márkanév értékét sokáig a hozzákapcsolódó – magyar viszonylatban – népesnek mondható szurkolói bázis biztosította. A márka értékét napjainkra számos tényező csökkenti (drasztikusan visszaeső helyszíni nézőszám, visszaeső bérletesek nagysága, szurkolói botrányok), ugyanakkor a legfrissebb felmérések (a felmérés 600 magyar 15-69 év közötti, televíziós futballközvetítések iránt érdeklődő körében, megkérdezés alapján készült) is azt mutatják, hogy a legnépszerűbb magyar futballklubnak tekinthető.

5.3. ábra A legnépszerűbb magyar futballklubok



Forrás: Sport+Markt AG

A társaság működésében változást hozott a valós tulajdonos^{xxxiii}, Fotex Rt. belépése. Stratégiai szövetségesnek tekinthető szponzorai bevonásával fokozatosan építette ki a fogyasztók megnyerését, márkaérték visszaállítását biztosító különböző formákat. Kialakították a klub

internetes honlapját, bizonyos műsorsávban működtetik a Fradi Tv-t, újságot adnak ki, 100% Fradi címmel. Szponzorok együttműködésével bankkártyát^{xxxiv}, Fradi Sört^{xxxv} dobtak piacra. A helyszíni nézőszám erőteljes visszaesését a klub kommunikációs irodája a Fradi Club létrehozásával és mérkőzésekhez kapcsolódó programokkal igyekszik megállítani.

Az esettanulmányok alapján a magyar futballtársaságok merchandising-tevékenységét áttekintve megállapítható, hogy a társaságok 58%-a folytat hivatalosan ilyen jellegű tevékenységet, és ezen tevékenység tulajdonosi köre, illetve az értékesítés módja sem egységes. Alapvetően két formával találkozunk: mérkőzés idejére kitelepített ideiglenes standokon, vagy internetes bemutatás, megbízói szerződéses forgalmazói boltokon keresztül. A termékek gyártása 90%-ban megbízói szerződéseken keresztül. A klasszikus ajándéktárgyak forgalmazását biztosító szurkolói üzletek (fan shop) általánosan még nem jellemzők⁹⁰ Magyarországon.

5.3. A hazai futballtársaságok vizsgálata

A disszertációban a futballtársaságok működésének vizsgálata három formában történik meg. Először egy vállalatközi elemzésre kerül sor. A vállalatközi elemzésben a kiválasztott hazai hivatásos futballtársaságokat nemzetközileg, klubszinten hasonlítom össze. A második szintet az „iparági” elemzések adják, melyek esetében a hazai futballtársaságokról készített esettanulmányok elemzése által lehetőség nyílik a magyar hivatásos labdarúgás valamennyi klubjára vonatkozóan általános megállapítások tételére. Mindezek reális alapot teremtenek az üzleti modellnek mind feltételrendszerét, mind felhasznált adatait tekintve. A harmadik formát az üzleti modellezés adja. A kidolgozott üzleti modell alkalmas arra, hogy érzékenységvizsgálatokat végezve a megfogalmazott hipotézisek alátámasztásra vagy elvetésre kerüljenek.

⁹⁰ Az FTC ebben is kivételes a magyar labdarúgásban. A stadion oldalában üzemel egy szurkolói bolt, mely a stadion tulajdonosának, a Sportfólió Kht.-nek a tulajdonában van. A bolt forgalmából származó bevételből az FTC Rt. nem részesül.

5.3.1. Vállalkozási elemzések

A nemzetközi összevetés alapjául szolgáló Manchester United és Borussia Dortmund mint üzleti alapon működő futballtársaság azt a közös jellemzőt hordozza, hogy mindkettő nyílt részvénytársasági formában működik. Továbbá mindkettőről elmondható, hogy a nemzetközi hivatásos labdarúgást sportszakmai és gazdasági működésükben is felülreprezentálják.

Rohony (2000/a) alapján az említett két futballvállalat olyan sztárklubnak tekinthető, mely nagy és fejlett piacon működik.

5.4. ábra Az európai klubfutball hatalom-mátrixa

	NAGY ÉS FEJLETT PIAC	KICSI-, KEVÉSBÉ FEJLETT PIAC
SZTÁROK	Bayern München, B. Dortmund, Manchester Utd, Arsenal, Paris SG, Olympique Marseille, Milan, Juventus, Internazionale, Barcelona, Real Madrid	Ajax, PSV Eindhoven, Feyenoord, Rangers, Celtic, Porto, Benfica, Sporting Lisszabon, Anderlecht, Rosenborg Trondheim
FELTÖREKVŐK	Hertha BSC, Hamburger SV, Leeds United, Everton, Auxerre, Nantes, Parma, Lazio, Deportivo La Coruna, Valencia	Galatasaray, Olympiakosz Pireusz, Brøndby, Grasshoppers, AIK Solna Sparta Praha, FTC, ZTE, DVSC

Forrás: Rohony (2000/a), p.19. alapján⁹¹

⁹¹ A Szerző eredeti táblázatában magyar példaként az MTK-t jelölte meg. Az elmúlt évek sportszakmai eredményei és a társasági forma mára jobban indokolja a fenti három klub szerepeltetését.

Rohony (2000/a) szerint a kis piaccal rendelkező országok sztár csapatai számára a jelenlegi tendenciákat figyelembe véve, egyre kisebb lesz az esély a tartósan sikeres szereplésre, hosszú távon aligha lesznek versenyképesek a BigFive sztárklubjaival.

A két nemzetközi futballtársaság további jellemzője, hogy az elmúlt években mindig szerepelt a Deloitte & Touche által összeállított 20 leggazdagabb futballtársaságot reprezentáló listában, melyet a Manchester United évek óta vezet is.

A klubok közti jövedelemelő szétválása figyelhető meg akkor, amikor a klub bevételek jelentős differenciálódásának vagyunk tanúi. Ezt illusztrálja a legnagyobb árbevétellel rendelkező klubok élcsoportját bemutató alábbi táblázat.

5.11.-5.12. táblázat A legnagyobb bevétellel rendelkező futballklubok sorrendje 1996/97-1999/2000

(millió font)

1996/97				1997/98			
	Klub	Nemzet	Árbevétel		Klub	Nemzet	Árbevétel
1.	Manchester Utd	angol	87,9	1.	Manchester Utd	angol	87,9
2.	Barcelona	spanyol	58,9	2.	Real Madrid	spanyol	72,5
3.	Real Madrid	spanyol	55,7	3.	Bayern München	német	65,2
4.	Juventus	olasz	53,2	4.	Juventus	olasz	55,3
5.	Bayern München	német	51,6	5.	Newcastle Utd	angol	49,2
6.	AC Milan	olasz	47,5	6.	Barcelona	spanyol	48,6
7.	B. Dortmund	német	42,2	7.	AC Milan	olasz	48,6
8.	Newcastle Utd	angol	41,1	8.	Internazionale	olasz	48,2
9.	Liverpool	angol	39,2	9.	Chelsea	angol	47,5
10.	Internazionale	olasz	39,1	10.	Liverpool	angol	45,5
11.	Flamengo Rio	brazil	37,4	11.	B. Dortmund	német	41,5
12.	Atletico Madrid	spanyol	32,4	12.	SS Lazio	olasz	41,1
13.	Paris SG	francia	31,7	13.	Arsenal	angol	40,4
14.	Rangers FC	skót	31,7	14.	AC Parma	olasz	33,4
15.	AS Roma	olasz	28,2	15.	Paris SG	francia	32,9
16.	Tottenham H.	angol	27,8	16.	Rangers FC	skót	32,5
17.	Ajax Amsterdam	holland	27,8	17.	Aston Villa	angol	31,8
18.	AC Parma	olasz	27,8	18.	Tottenham H.	angol	31,2
19.	SS Lazio	olasz	27,3	19.	AS Roma	olasz	30,7
20.	Arsenal	angol	27,2	20.	Leeds United	angol	28,3

Forrás: Deloitte & Touche FourFourTwo: The 20 Richest Football Clubs In The World, 1998, www.ft.com/sport — The world's 20 richest clubs by turnover

(millió font)

1998/99				1999/2000			
	Klub	Nemzet	Árbevétel		Klub	Nemzet	Árbevétel
1.	Manchester Utd	angol	110,9	1.	Manchester Utd	angol	117,0
2.	Bayern München	német	83,5	2.	Real Madrid	spanyol	103,7
3.	Real Madrid	spanyol	76,1	3.	Bayern München	német	91,6
4.	Chelsea	angol	59,1	4.	AC Milan	olasz	89,7
5.	Juventus	olasz	58,5	5.	Juventus	olasz	88,4
6.	Barcelona	spanyol	55,7	6.	SS Lazio	olasz	79,4
7.	AC Milan	olasz	54,1	7.	Chelsea	angol	76,7
8.	SS Lazio	olasz	50,0	8.	Barcelona	spanyol	75,2
9.	Internazionale	olasz	49,1	9.	Internazionale	olasz	68,9
10.	Arsenal	angol	48,6	10.	AS Roma	olasz	64,1
11.	Liverpool	angol	45,3	11.	Arsenal	angol	61,3
12.	Newcastle Utd	angol	44,7	12.	B. Dortmund	német	59,5
13.	Parma	olasz	44,4	13.	Leeds United	angol	57,1
14.	B. Dortmund	német	43,9	14.	Fiorentina	olasz	54,2
15.	Tottenham H.	angol	42,6	15.	Rangers FC	skót	51,7
16.	AS Roma	olasz	39,4	16.	O. Marseille	francia	49,9
17.	Leeds United	angol	37,0	17.	Tottenham H.	angol	48,0
18.	Rangers FC	skót	36,5	18.	AC Parma	olasz	47,5
19.	Aston Villa	angol	34,9	19.	Liverpool	angol	46,4
20.	Celtic	skót	33,8	20.	Newcastle Utd	angol	45,1

Forrás: Rohony, 2000/a, Nemzeti Sport Online: www.nemzetisport.hu

A nagy piacú futballklubok bevételeinek igen jelentős hányada⁹² a mérkőzések televíziós közvetítési jogának értékesítéséből származik. Ez a közvetítési jogok piacától való erőteljes függés, azonban a médiapiac jelenlegi tendenciáit látva sérülékennyé teszi a klubok működését.

⁹² Gyakran 30-40%-ot meghaladó rész.

A nagy piaccal rendelkező országok csapatainak közös jellemzője, hogy általánosságban nettó játékos-importőrök, azaz hosszú távon átlagban több és/vagy nagyobb értékű játékosokat igazolnak, mint amennyi értékűt eladnak. Ezzel szemben a kis piaccal vagy fejletlenebb gazdasággal rendelkező országok klubja igyekeznek nettó játékos-exportőr pozícióba kerülni, azaz kinevelt vagy olcsón vásárolt játékosait profittal külföldön értékesíteni.

A vizsgált magyar csapatokat működtető társaságokra jellemző, hogy zárt részvénytársasági formával⁹³ jellemezhetők. A ZTE Rt.-t a szétaprózott tulajdon, az FTC Rt. domináns tulajdonos, míg a DVSC Rt. az önkormányzati tulajdonos jelenléte teszi érdekessé. Mindháromról elmondható, hogy Rohony (2000/a) besorolása alapján olyan feltörekvő klubok, melyek kicsi, kevésbé fejlett piacon működnek.

A vizsgált, 2000-2002 közti időszak mérlegadat⁹⁴ tanulságai szerint a külföldi klubok esetében a saját tőke mérlegfőösszeghez viszonyított aránya 55-60%, mely mögött stabil jegyzett tőkeállomány áll (ld. 2. melléklet). A hazai klubok esetében a saját tőke nagysága változó. A veszteséges működés miatt folyamatosan csökken, mely csökkenést a magyar futballtársaságok folyamatos jegyzett tőke emeléssel igyekeznek kompenzálni.

A jegyzett tőke mérlegfőösszeghez viszonyított nagysága a külföldi klubok esetében 7-12%, míg a hazai klubok esetében ez jóval nagyobb, akár a mérlegfőösszeg nagyságát közelíti vagy akár meg is haladja. Ezen jelenség oka mögött is alapvetően a veszteséges működés: a negatív mérlegszerinti eredmény és eredménytartalék áll.

A Manchester United és Borussia Dortmund esetében is viszonylag alacsony a jegyzett tőke nagysága. A Manchesternél az eredménytartalék nagysága tekinthető kiemelten magasnak, míg a Dortmund esetében a tőketartalék. Az előbbit az eredményes működés, míg az utóbbit valószínűleg a kibocsátási árfolyam és a névérték közti jelentős eltérés magyarázza.

Az angol futballtársaság mérlegfőösszege folyamatosan növekszik, a német társaságé hozzávetőleg stabilnak mondható. A magyar futballtársaságok közül a ZTE esetében növekedésről beszélhetünk, mely az immateriális javak növekményéből származik. E jelenség mögött a játékos-szerződések tőkésített értékének növekedése áll.

⁹³ A ZTE már az 1998-as kötelező társasággá alakuláskor azonnal részvénytársaságot hozott létre (bejegyezve: 1998. július 22.). A DVSC és az FTC először korlátolt felelősségű társaságként, majd a DVSC 1999. augusztus 5. óta, az FTC 2003. január 31. óta működik részvénytársasági formában.

Az eredménykimutatások vizsgálatának⁹⁵ legfőbb tanulsága, hogy a magyar futballtársaságok az eredmények minden szintjén veszteséges működést folytatnak. A veszteség nagysága független az árbevétel alakulásától, mert nagyobb árbevételt, nagyobb kiadással érnek el, így a veszteség is jóval nagyobb lesz. A nemzetközi példák megmutatják, hogy a nyereséges működés az üzleti alapon működő labdarúgásban sem magától értetődő. A Manchester United mind az üzemi, mind a mérleg szerinti eredményét tekintve nyereséges, melyből kis mértékben növekedő osztalékot is fizet részvényesei számára. A nemzetközi példák megmutatják, hogy az osztalékfizetés nem jellemző jelensége a labdarúgó-társaságoknak. Ennek legfőbb okát – valószínűleg – a nyereséget nem termelő működés adja. A Dortmund jól példázza a kvázi nullszaldós működés esetét: némileg pozitív üzemi, illetve mérleg szerinti eredménnyel, és osztalékfizetés nélkül.

5.3.2. Iparági elemzés

A disszertáció kulcskérdése: működhet-e Magyarországon egy hivatásos futballtársaság üzleti alapon?

A kérdés megválaszolása érdekében a dolgozat során – a fogalmi tisztázást követően – áttekintettem a labdarúgás üzleti alapjait jelentő piacokat, azok jellemzőit, továbbá mindazokat a főbb érintetteket, amelyek az üzleti működésre kihatnak. Ugyanakkor a kérdés kimondottan a magyar hivatásos labdarúgásra vonatkozik, ezért röviden bemutatásra került a magyar futballtársaságok általános működési környezete is.

A kérdésre megadandó válasz lehetővé tétele érdekében 2003 nyarán esettanulmányozó kutatás folyt. Az esettanulmányok a 2000-2002 közt hivatásos csapatokat működtető gazdasági társaságok 80%-ra készültek el, egy előre megadott vázlat, szerkezet alapján, mely a disszertáció 3. mellékletében megtekinthető.

Az esettanulmányok felderítő kutatási eszközként szolgáltak arra vonatkozóan, hogy leírhatóvá váljanak a jelenlegi futballtársasági működés legfőbb jellemzői, továbbá értékes inputadatul szolgáljanak az üzleti modell számára. Az üzleti modell egy optimista stratégia

⁹⁴ Az angol társaságok mérlegeiben az aktív időbeli elhatárolás külön nem jelenik meg, ez általában a forgóeszközök közt szerepel. A passzív időbeli elhatárolást a szokásos módon jelenítik meg.

⁹⁵ Az angol társaságok a játékosértékesítés eredményét az üzemi eredményen kívül, míg a német és magyar társaságok az üzemi eredmény részeként tüntetik fel. A vizsgálatok ennek figyelembe vétele mellett zajlottak.

mellett kívánta leképezni egy labdarúgó-társaság működését, és adja meg a felvázolt optimista körülmények közt a kérdésre a választ. Az esettanulmányok alkalmasak a leírtak alátámasztására és a bemenő adatok realitásának biztosítására.

5.3.2.1. A magyar labdarúgóklubok múltbeli finanszírozása

A hivatásos futballtársaságok jogelődjeinek tekinthető egyesületek jellemzően már a XX. század elején-közepén megalakultak Magyarországon. A magyar sport, így a labdarúgás működését is a II. világháború után két fő tényező jellemezte. Egyrészt az egyes sportágak háttérét nyújtó szakosztályok többsportágas egyesületi modell részei voltak, másrészt mind a sport irányítása, mind a működtetés állami feladat volt.

András (1996) és Földesiné (1998) alapján az állam szerepe napjaink felé haladva folyamatosan átalakult, de mai napig nem szűnt meg. Az átalakulás sok sportágban, így a labdarúgásban is több – közgazdasági érvekkel is alátámasztható – szempontból indokoltnak tekinthető.

A magyar labdarúgás üzleti alapon történő működését és annak lehetővé tételét azonban számos tényező akadályozta. A futballszakosztályok kinőtték a sok sportágas egyesületi formát, de működésük biztosításában továbbra is állami forrásokra szorultak Fennmaradásukat, működésüket jellemzően közvetve vagy közvetlenül, a piacgazdaság útjára állított gazdaságban, továbbra is az állam biztosította. Ezek az egyesületek az adó- és társadalombiztosítási járulérendszer bevezetését figyelmen kívül hagyva, évek hosszú során át, büntetlenül nem fizették meg, a számukra is előírt állami kötelezettségeket. Másfelől kialakult egy mecenatúrába bújtatott szponzorálás, mely nélkülözte a kétoldalú üzleti kapcsolat meglétét.

Az állam a felgyülemlett köztartozási probléma kezelése véget először 1992-ben engedte el a sportszervezetek, de leginkább futballszakosztályok által felhalmozott, mintegy 900 millió forintot kitevő tőke, kamat és bírság tételeket magába foglaló köztartozás-állományt. A futballszakosztályok sok esetben azért váltak ki az egyesületből, hogy köztartozásaikat maguk mögött hagyva próbáljanak önálló életet kezdeni. A sportról szóló 1996. évi LXIV. törvény az állami támogatást már azon feltételhez kötötte, hogy a támogatottnak nincs lejárt köztartozása, ennek ellenére 1998-ra több mint 10 milliárd forint köztartozást halmozott fel a magyar

sportszféra, s benne élenjáróan a futball csapatot működtető sportegyesületek. A kamat és bírságok elengedése után fennmaradt összeg rendezésére kormányhatározat keretében kiírt pályázat által került sor. A felálló sportkormányzat költségvetését több éven keresztül évi 1 milliárd forint köztartozás rendezésére fordítandó tételként terhelte ez az összeg.

Szintén a közterhek kikerülését szolgálta a labdarúgók betéti társaságként való foglalkoztatási gyakorlata, illetve a kötvény formában történő fizetés. Napjainkra továbbra is megmaradó gyakorlat a labdarúgásban a játékosok egyéni vállalkozóként való foglalkoztatása, melyet a hatályban levő sporttörvény ugyan lehetővé tesz, de mind a társasági gyakorlattal, mind a nemzetközi szövetség által előírtakkal ellentétes.

Az 1998-ban kötelezően bevezetendő csődképes társasági forma, továbbá a versenykiírás előírásai napjainkra megakadályozzák a lejárt köztartozások hasonló nagyságú felhalmozódását. A köztartozások szállítók felé megjelenő, magántartozásokká alakultak.

Az 1999 januárjában felálló szakminisztérium, az Ifjúsági és Sportminisztérium labdarúgás-fejlesztési programot dolgozott ki, és több mint 10 milliárd forintot tervezett fordítani négy év során a labdarúgás megreformálása címen, a magyar labdarúgás üzleti alapjainak megteremtése céljából.

Az esettanulmányok áttekintése választ adhat arra a kérdésre is, hogy ez mennyire járt sikerrel, mennyire sikerült az üzleti működés alapjait megteremtve, piaci pályára állítani a magyar hivatásos labdarúgás működését.

5.3.2.2. Az esettanulmányok eredményei

Az esettanulmányok elkészítésének fő célja az volt, hogy megmutathatóvá váljon a hivatásos labdarúgó társaságok napjainkat jellemző működése Magyarországon.

A vizsgált társaságok mind 1998 nyarán alakultak meg, a hivatásos bajnokságban való elindulás előírt feltételeként. Jellemzően minimális alaptőkés korlátolt felelősségű társaságokat hoztak létre. A vidéki csapatok esetében szinte mindenhol tulajdonosként jelennek meg a stadionokat tulajdonló és fenntartó önkormányzatok, továbbá a korábbi

egyesületek. Sok helyütt a helyi vállalkozók összefogása is jellemző volt a megalakuláshoz szükséges minimális tőke előteremtésében.

A tulajdonosi szerkezetet vegyes kép jellemzi. Tulajdonosok közt találunk chikáni (1997) értelemben kisbefektetőket és valós tulajdonosokat is. A többségi tulajdonlás mögött rendre egy-egy társaság áll, melynek profilja akár teljesen eltérhet a labdarúgástól. Visszatérő profilként jelennek meg az ingatlannal kapcsolatos iparágban érdekelt társaságok. Sok esetben a társasági tulajdonlás mögött is egy-egy magánszemély érdekeltsége áll, mely egyaránt lehet helyi kötődés vagy egyéb kötődésű. A vidéki csapatokat működtető társaságok esetében az önkormányzati tulajdont gyakran a stadion tulajdonlása, továbbá az utánpótlás-nevelés által, gyermekek számára biztosított sportolási lehetőség megléte magyarázza.

Két társaság (DVSC és FTC csapatát működtető) az elmúlt években, a kezdeti korlátolt felelősségű társasági formát részvénytársasági formára változtatta. A magyar hivatásos labdarúgás működése társasági formáját tekintve megfelel az üzleti működéshez elvárt formának. Ugyanakkor a saját tőke és a működést biztosító költségvetés nagysága torz módon különbözik egymástól.

A társaságok fő profilját az egyéb sporttevékenység adja. A további tevékenységi körök egyrészt függnek a társaság futballstratégiájától, másrészt a domináns tulajdonos társaság működési körétől. Ennek megfelelően a legjellemzőbb, egyéb tevékenységi köröket az alábbi táblázat mutatja.

5.13. táblázat *A magyar hivatásos labdarúgó-társaságok egyéb tevékenységi körei*

Labdarúgó-társaság stratégiájához kapcsolódó tevékenységek	Egyéb tevékenységek
sportlétesítmény működtetése	üzletviteli tanácsadás,
máshova nem sorolt egyéb szabadidős szolgáltatás	ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
fizikai közérzetet javító szolgáltatás	egyéb szárazföldi jármű kölcsönzése
hirdetés	adatfeldolgozás
máshova nem sorolt, egyéb gazdasági szolgáltatás	textil, szőrmemosás, tisztítás
időszaki kiadvány kiadása	vagyonkezelés
könyv, újság, papíráru kiskereskedelem	épületbontás, földmunka

Forrás: cégekivonatok

A társaságok bevételi szerkezetét – a 2000 és 2002 közti időszakot – áttekintve az tapasztalható, hogy bevételek legnagyobb részét, az átlagosan 41%-ban megjelenő helyi szponzorok, hirdetések adják (ld. 5.14. táblázat). Ugyanakkor ezen szponzori bevételek mögött megkérdőjelezhető a kétoldalú üzleti kapcsolat, mivel a helyszíni nézőszámok folyamatosan csökkennek (vö.: 5.2.1. alfejezettel), márpedig ez biztosítja a helyi szintű üzleti szponzoráció egyik legfőbb alapját. A szponzoráció mögött sok esetben egyéb labdarúgáson kívüli üzleti vagy nem üzleti okokat találunk. Előfordul, hogy a szponzoráció tételben jelenik meg az önkormányzatok stadionműködtetés címén nyújtott támogatása. Sajátos üzleti motívumként jelenik meg a tulajdonos érdekeltségéhez és személyéhez kötődő személyi, vállalati kapcsolatokkal magyarázható „szponzoráció”. Olyan is előfordul, amikor a legfőbb tulajdonosként megjelenő vállalat, futballon kívüli tevékenysége kapcsán meglévő legfőbb üzleti kapcsolatait jelentő vállalatok jelennek meg a futballtársaság szponzoraként.

5.14. táblázat A futballtársaságok üzemi (üzleti) bevételeinek együttes átlagos, éves alakulása 2000-2002 közt

Bevételi forma	Együttes átlagos nagyság (ezer forint / gazdasági év)	Megoszlás (%)
Jegyárbevétel	450.919	11
Központi marketingbevétel	462.722	11
Nemzetközi szereplés utáni bevétel	131.135	3
Helyi szponzorok, hirdetések	1.701.416	41
Játékosjog eladás – ebből:	461.853	11
belföldre	348.232	
külföldre	113.621	
Egyéb árbevételek (Téli Teremtorna [*] , stb.)	398.097	10
Támogatás	322.951	8
Egyéb	228.138	5
Üzemi (üzleti) bevételek összesen	4.157.230	100

* Csak a 2001. évtől kezdődően

Forrás: üzleti tervek, MLL

A lokálpatriotizmus működtette helyi szponzorok szerepe nagyon fontos a magyar labdarúgó-társaságok életében, ugyanakkor ezen megállapodásokat a sok kisösszegű tétel jellemzi. Együttes nagyságuk az adott terület gazdasági erejének maximumát közelíti. Ezáltal újabb források bevonása már ezen a területen nem nagyon várható. A szponzori szerződések közt egyaránt megtalálható a készpénz és a barter formában teljesítendő szerződéses jogviszony is. A főbb barter formák kapcsolódnak a társaság működéséhez, így megtalálhatjuk köztük a

sportszerek, sportfelszerelések, egyéb szolgáltatások és a szeszes italok, jellemzően sör biztosítását is.

A következő legnagyobb bevételi tételket a társaságok az egyenként, átlagosan 11%-kal jellemezhető jegyárbevételből, központi marketingbevételből és a játékosok eladásából realizálták a vizsgált időszakban.

A nemzetközi viszonyokhoz képest alacsonynak mondható átlagos jegyárbevétel alakulása mögött meghúzódó jelenség, a helyszínre jeggyel vagy bérlettel kilátogatók egyenletes ütemben csökkenő száma (vö. 5.2.1. alfejezettel). A jegybevétel alakulását mindezek mellett nagyban befolyásolja a társaságonként eltérően alkalmazott árpolitika (ld. 5.15. táblázat). Általánosan elmondható, hogy a jegyek ára mára differenciált. A megkülönböztetés alapjául a következő tényezők szolgálnak: az egyes mérkőzések egyedisége, a stadionban való elhelyezkedés és a vele járó esetleges kiegészítő szolgáltatások eltérése, korosztályoknak, nemeknek nyújtott kedvezmények. Nem ritka, hogy a hölgyek és bizonyos kor alatti gyermekek, diákok számára bizonyos mérkőzések ingyenesen megtekinthetők. Magyarországon a stadionokba történő beléptetést egyelőre még néhány kivételtől eltekintve nem beléptető-rendszer biztosítja. Emiatt nagyon bizonytalan a rendelkezésre álló nézőszámok valósághűsége, továbbá a fizető-nem fizető nézők arányának megállapítása. Ugyanakkor az minden csapat esetében elmondható, hogy rendelkezik egy alacsony szintű, de stabil nézőszámmal.

5.15. táblázat Átlagos jegyárak

(forintban)

Csapat	2002/2003	2003/2004
Balaton FC (Siófok)	1150	1150
Békéscsabai Előre FC	725	725
Dunaferr	750	–
DVSC-Megaforce	1150	1150
FTC	950	1000
Győri ETO FC	875	1000
Kispest-Honvéd	700	–
Lombard FC	–	800
Matáv-Sopron	900	800
MTK-Hungária	1250	1250
Pécsi MFC	–	850
Újpest	1025	1025
Videoton FCF	900	650
Zalaegerszeg	1000	1200
Átlagár	950	970

Forrás: Nemzeti Sport, bajnoki mérkőzés beharangozók, saját számítás

Az 5.15. táblázatból kiolvasható a jegyek árának alakulása, mely azt mutatja, hogy a futballtársaságok drasztikusan nem növelték a jegyek árát, sőt előfordul, hogy változatlan jegyárak vagy azok csökkentése tapasztalható. Árérzékenység tekintetében a tapasztalatok azt mutatják, hogy az esetleges jegyáremelés nem jár extra nézőszám visszaeséssel, sőt a nemzetközi mérkőzések esetében némely társaság nem él a rugalmatlanságból adódó extrabevétel realizálási lehetőséggel.

A központi marketingbevétel nagyságának alakulására az egyes futballvállalatoknak csak közvetett a befolyása. Ez a tétel központilag realizálódik, háttérben a vagyoni értékű jogok együttes értékesítése áll. A központi pénzüsszegek elosztása részben normatív, részben teljesítményalapon történik. Normatív módon a Magyar Labdarúgó Liga égisze alá tartozó valamennyi NB I és NB I/B-s osztályú csapat részesül belőle, az adott osztályon belül egyenlő mértékben. A teljesítmény alapon történő szétosztást befolyásolja az elért helyezés, a helyszíni nézőszám, a képernyőre kerülések száma és médianézetségek alakulása. A központi marketingbevételek nagyságára erősen kihat a televíziós közvetítésekre vonatkozó szerződés megléte vagy annak hiánya. Országos lefedettségű televíziós társasággal való szerződés nélkül értéktelenné, lehetetlenné válhat a névszponzorizáció, és ez elértéktelenítheti a helyi szponzorációs kapcsolatokat is. Fontos kritériumként jelenik meg az is, hogy vajon biztosítható-e minden futballtársaság esetében a szponzor számára az egységes szolgáltatás. Jelenleg a magyar stadionok és az azokban biztosított reklám, hirdetési lehetőségek nem tudják mindezt maradéktalanul teljesíteni.

A játékosok eladásának irányultságában csak 25%-ban jelenik meg külföldre történő eladás. A nagyobb arányú belföldre történő értékesítés nagysága már amiatt is érdekes, mert Magyarországon jóformán nem beszélhetünk működő játékos-piacról. Azaz az adásvételek nem rejtenek a futballtársaságok közötti pénzmozgást. Rendre akkor élnek a futballtársaságok a vétel lehetőségével, amikor az adott labdarúgó szerződése lejárt vagy a korábbi klub szerződésszegése miatt a játékjoggal ismét a játékos rendelkezik. Ekkor pedig az igazolás ingyenes, így hivatalos pénzmozgással nem jár. Ezek alapján a vevő klub az MLSZ számlájára sem utalja a kötelező összeget. A mégis jelentősebb tételként megjelenő bevételi forrás háttérben az állhat, hogy a játékosok ilyen esetben is úgynevezett aláírási pénz fejében kötnek szerződést. Mindez számvitelileg lehetőséget biztosít a társaságnak, hogy a kifizetett összeget bekerülési összegként feltüntesse az immateriális javak közt. A társaság mérlegeit áttekintve nagy részük mára él azzal a lehetőséggel, hogy a játékosok ideiglenesen átruházott

játékjogát az immateriális javak közt mutatja ki, és a szerződés időtartama alatt egyenletes ütemben, lineárisan amortizálja. Az sem ritka, hogy fordulónapkor értékhelyesbítés által a könyvszerinti értéket piaci értékre módosítva, forrás oldalon értékelési tartalékként megjelenítve teszik, az amúgy negatív saját tőkét, pozitívvá.

A 10%-kal megjelenő egyéb árbevételek egyik okozója, a bajnoki idényen kívül zajló tornák kapcsán realizálható bevétel.

A 8%-ot jelentő támogatás semmiképp nem tekinthető üzleti alapú bevételi formának, ugyanakkor ehhez képest túlzottan magasnak mondható. Jellemzően tulajdonosi támogatás áll mögötte. Vagy az önkormányzat vagy a társasági tulajdonos pótolja ki ebben a formában a bevételeket meghaladó kiadások különbözetét. Mindebben a problémát ezen tendencia folyamatos jelenléte jelenti. Az önkormányzati támogatás kommunikált indokaként a stadion ingyenes használatának biztosítása, működtetése és az utánpótlás támogatás jelenik meg. Ki nem mondott legfőbb indokként a labdarúgás helyi szintű politikai tényezőként való használata áll.

Az 5.14. táblázatból kiolvashatóan kevés a nemzetközi szereplésből realizált bevétel, mely jól rámutat a magyar labdarúgás azon problémájára, hogy nem képes a nemzetközi labdarúgás üzleti rendszerébe kapcsolódni, mely alapvetően a sportszakmai sikertelenségek sorozatával magyarázható. Ez – a bevételek hiányán túl – égetővé válik akkor is, amikor kis piacméretű ország korlátos forrásait a társaságok nem tudják kitágítani. Mások mellett ezzel magyarázható, hogy a magyar hivatásos labdarúgás kevés országos, regionális piacon gondolkodó szponzort tud megnyerni magának. Mindezeknek köszönhetően egyre nehezebb a magyar játékosok rentábilis külföldre történő értékesítése is.

Tapasztalható, hogy önálló tételként nem jelenik meg sem a merchandising-tevékenység, sem az egyéb vendéglátóipari tevékenység kapcsán realizálható bevétel. Mára ugyan valamennyi futballtársaság rendelkezik honlappal, és jellemzően a megvásárolható ajándéktárgyak is megtalálhatóak rajta, de az ebből realizálható bevétel még jócskán rejt magában tartalékokat. A védjegyek jogi helyzete rendezetlen, a klubok nem foglalkoznak márkáépítéssel. A merchandising-tárgyak kereskedelmét mozgóárusok, sport- és ajándékboltokkal kötött megállapodások által bonyolítják. Nem ritka, hogy a társaság rendelkezik a klubházban

valamilyen ajándékbolttal, vagy a portán vagy postai utánvétel által, internetről történik a vásárlás.

A stadionok tulajdonjogával egyetlen kivételtől eltekintve nem a futballtársaságok rendelkeznek. Mindez könnyebbséget jelenthet a működtetés fenntartásában, de komoly gondot jelent a fejlesztések elmaradásában, az egyéb célokra történő kihasználás korlátozásában és a banki hitelfelvetelek esetében. A magyar futballtársaságok egyáltalán nem képesek banki hitelhez jutni, hisz sem működésük által, sem fedezeti lehetőségeik által nem biztosított a felvett hitel visszafizetése.

Megállapítható, hogy a társaságok a stadionokat jellemzően mérkőzések lebonyolítására használják, egyéb kihasználási formában nem gondolkoznak, így ilyen formában egyéb bevételt nem realizálnak.

A 2000-02 közti időszakot vizsgálva a labdarúgó-társaságok legfőbb működési kiadási tételét az anyagjellegű ráfordítások jelentették (5.16. táblázat), melynek átlagosan 94%-t az igénybe vett szolgáltatások és egyéb szolgáltatások értéke adta. Ezen jelentős, évi átlag több mint 3 milliárd forintot kitevő tétel legfőbb magyarázatául az szolgál, hogy a társaságok a hazai játékosokat egyéni vállalkozóként foglalkoztatják (Heller, 2002), melynek kiadási vonzatai ezen tételek több mint 90%-t teszik ki.

5.16. táblázat A főbb üzemi (üzleti) jellegű kiadási tételek éves átlagos alakulása 2000-2002 közt

Kiadási tétel	Együttes átlagos nagyság (ezer forint / gazdasági év)	Megoszlás (%)
Anyagjellegű ráfordítások	3.989.542	79
Személyi jellegű ráfordítások	670.007	13
Egyéb ráfordítások	369.344	7
Üzemi (üzleti) jellegű kiadások	5.028.893	100

Forrás: üzleti tervek, MLL

A magyar hivatásos labdarúgásban a labdarúgókkal kapcsolatos bérjellegű kiadások titkosak. A rendelkezésre álló információk alapján a bérek elemei havi fix megbízási díjból és prémiumból állnak össze. Az 5.17. táblázat alapján megállapítható, hogy a havi megbízási díj nagysága a játékosok kora, kvalitása alapján eltérő. A társaságok több mint 60%-a fizet a

bajnokságban megszerzett pontok után pontprémiumot, melynek átlagos nagysága meghaladja a 60.000 forintot.

5.17. táblázat A magyar futballvállalatok béreinek elemei

Csapat neve	Megbízási díj nagysága	Prémium nagysága
Balaton FC	0-300.000 forint	titkos
Békéscsabai Előre FC	100.000-300.000 forint	nincs egyéni premizálás
DVSC-Megaforce	titkos	titkos
Győri ETO FC	fiatalok: 100.000-120.000 forint, rutinos játékosok: 300.000-500.000 forint, meghatározó játékosok: 500.000 forint felett	nincs egyéni premizálás
FTC	titkos	titkos
Lombard FC Haladás	80.000-500.000 forint	nincs egyéni premizálás
Matáv Sopron	200.000-500.000 forint	50.000-130.000 forint
MTK Hungária	titkos	titkos
Pécsi MFC	200.000-450.000 forint	60.000 forint/pont
Újpest FC	80.000-650.000 forint	50.000-100.000 forint
Videoton FCF	100.000-600.000 forint	nincs egyéni premizálás
Zalaegerszegi TE	titkos	titkos

Forrás: Nemzeti Sport, 2003. szeptember 12., p.24.

A 13%-ot adó személyi jellegű ráfordítások az alkalmazottként foglalkoztatott edzők, játékosok, menedzsment, szakmai stábbal magyarázható. Átlagos nagysága jóval alatta marad a játékosok számára, egyéni vállalkozóként kifizetett juttatásokhoz képest.

A magyar futballtársaságok üzemi (üzleti) és adózás előtti eredményüket tekintve veszteséges működést folytatnak, melynek legfőbb oka a működési bevételek elégtelen volta és az ettől elrugaskodott kiadási oldal nagysága. A veszteséges működést és a nevezéshez szükséges pozitív saját tőke biztosítását folyamatos tőkeemeléssel, tulajdonosi pótbefizetéssel, immateriális javak érték helyesbítésével, illetve reorganizációs hitelfelvétellel biztosítják. A likviditási hiányok áthidalása érdekében gyakran élnek a játékosok, edzők felé késve történő fizetés eszközével.

Mindez legjobban a bérjellegű kifizetések működési bevételekhez képesti átlagos nagyságával érzékeltethető, mely a vizsgált időszakban átlagosan 65%. A Deloitte & Touche (2003) tanácsadó cég által megállapított, nemzetközi labdarúgásra vonatkozó hüvelykujj-szabály

szerint az a futballtársaság, mely esetében az alábbi arány a 70%-ot meghaladja, várhatóan veszteségesen működik.

Arra a kérdésre tehát, hogy a befektetett milliárdok megteremtették-e az üzleti működés alapját, és piaci alapra helyezték-e a hivatásos labdarúgó-társaságok működését, nemleges a válasz. Mindezért sok esetben nem maga a kidolgozott program, hanem annak realitása, megvalósíthatóságának előzetes vizsgálat hiánya, a prioritások helytelen kijelölése és maga a megvalósítás módja okolható.

A futballtársaságok jelenlegi működését nem az üzleti alapon történő üzletmenet, hanem a tulajdonosok máshol kitermelt összegeinek folyamatos futballvállalatba forgatása, a törvényi kiskapuk kijátszása, az állami, önkormányzati lehetőségek kihasználása és a magántartozások felhalmozódása jellemzi.

Az üzleti működés alapját jelentő helyszíni nézők száma csökken. A futball iránti médiaérdeklődés hiánya megmutatkozik a 2004/05-ös szezonban még értékesítésre nem kerülő televíziós közvetítési jogok körüli problémában. Továbbra is torzulás van a gazdálkodás tekintetében, azaz a magyar hivatásos labdarúgó-társaságok igyekeznek tovább nyújtózni, mint ameddig a takarójuk ér. Nagyon magasnak tekinthetők a bérjellegű kiadások, melyek valós teljesítményt nem takarnak. A másik oldalon elmaradnak a működési bevételek. A kis piacméretű ország és az elmaradó sikerek esetében megfontolandó lenne az amatőr szerződéssel való foglalkoztatás újbóli bevezetése és a hivatásos játékosok esetében fizetési plafon alkalmazása. A működések vizsgálata megmutatta, hogy továbbra sem első számú tényező a helyszíni fogyasztó: sem a stadionban való kiszolgálás, sem a merchandising-tevékenység által nem igyekeznek a szurkolói hűséget kialakítani, fokozni a futballvállalatok. Kevés társaság esetében mutatkozik meg a hosszú távon való gondolkodás, melyet a leginkább az átgondolt utánpótlás-nevelés vagy fiókcsapatokkal való kapcsolatrendszer példázna. Mindezeket összefoglalva az esettanulmányok fényében a mai magyar hivatásos labdarúgó-társaságok működése nem nevezhető üzleti alapúnak.

5.3.3. Üzleti modellezés

Az üzleti modell kialakulásának alapját az esettanulmányok, a meglevő adatbázis és az eddigi kutatási tapasztalatok biztosították. A modell felépítése kapcsán felvázoltam egy magyar

környezetben élethű szituációt, kialakítottam egy optimista futballvállalati stratégiát. A modellezés érdekében számos olyan feltételezéssel éltem, mely a valóságot ugyan leegyszerűsítette, de az összefüggések kimutatását nem akadályozta. A felépített üzleti modell által különböző stratégiák mellett jól szimulálható egy labdarúgó-vállalat működése, megmutathatók a működés érzékeny pontjai. A következőkben röviden bemutatom az elképzelt futballtársaság stratégiáját és a modell főbb feltételeit.

Az üzleti modellezés során arra keresem a választ, hogy egy optimista stratégia egy hivatásos, sportszakmailag sikeres futballtársaság esetében elegendő-e az üzleti sikerhez Magyarországon?

A feltételezések megfogalmazásakor nem rugaszkodtam el sem a gazdasági, sem a magyar hivatásos labdarúgást jellemző jelenlegi körülményektől. Ez utóbbi esetében nagyban támaszkodtam az elkészült esettanulmányokra, a futballtársaságok éves beszámolóira és akciókutatóként saját tapasztalataimra. Továbbá a Magyar Labdarúgó Liga vezetésének, menedzsmentjének köszönhetően rendelkezésre álltak a futballtársaságok nevezésekor benyújtott dokumentumok és az Igazságügy Minisztérium Országos Cégnyilvántartási és Céginformációs Szolgálatára által nyilvánosan elérhető cégkivonatok, mérlegadatok és eredménykimutatások.

A modell felépítésében és feltételrendszerének kialakításában egyaránt figyelembe vettem a hazai és a nemzetközi jelenségeket, tendenciákat. Ugyanakkor a modell kezelhetősége végett „súrlódásmentes” világot feltételeztem. Súrlódásmentes világ abban az értelemben, hogy a modell eltekint a különböző tranzakciós költségektől, mások mellett eltekint az általános forgalmi adótól (áfa). Alapvetően feltételezi a különböző szerződések, szabályok, előírások betartását⁹⁶. Mindezek fényében nem feltételez szurkolói rendbontásokat, így ennek kezelésével csak a törvényi előírások betartása szintjén foglalkozik. A társaság működését minden tekintetben a törvény előírások betartása jellemzi.

Az alapszituációban 2003-ban könyvszerinti értéken megvásárolunk egy olyan labdarúgó-társaságot, mely a magyar hivatásos első osztályú bajnokságban (NB I) játszik, és olyan helyen áll a folyó bajnokságban, hogy az NB I-ben való jelenléte biztosított a 2004/05. évi

⁹⁶ Ezzel összhangban például nem számol a különböző fegyelmi vétségek, rendezési hiányosságok, stb. miatt fizetendő büntetésekkel, különböző eljárási díjakkal.

szezonra vonatkozóan is. Ennek megfelelően a társaság megvételekor a 2003/2004. év tavaszi szezonban való részvételt már a társaság biztosítja. A társaság megvétele kapcsán fordulónapra vonatkozó auditált éves beszámoló készült. A megvett társaság valamennyi adósságát az átvétel előtt konszolidálták. A társaságot 300 millió forint könyv szerinti értéken vásároltuk meg.

A tőkeszerkezet kialakításakor a 300 millió forint saját tőke mellé 2003-ban 300 millió forintos hitelt vett fel a társaság.

Az UEFA által előírt kritériumrendszernek megfelelő, maximális 18.000 fő befogadására alkalmas stadiont bérleti szerződésben 1 forintos jelképes bérleti díj mellett a vállalat 25 évre bérli az állami tulajdonostól. A bérleti időszak alatt maga rendelkezik a stadionnal, a hozzátartozó létesítményekkel, edzőpályákkal. A szerződés alapján a bérlőt terheli a stadion és ahhoz tartozó ingóságok, ingatlanok üzemeltetése, fenntartása, ugyanakkor szabadon rendelkezik a stadionhoz tartozó ingatlanok hasznosításával.

A társaság a mérlegben szereplő játékosokkal három évre aláírt szerződésekkel rendelkezik. A játékoskeret nagysága 25 fő. A keretből 8 fő szerződése féléven belül, 8 főé 1,5 éven belül, 9 főé pedig 2,5 éven belül jár le. A játékjogok összes könyvszerinti értéke 300 millió forint.

5.18. táblázat Az átvett játékos-keret jellemzői

Játékosok száma (fő)	Szerződésből hátra levő idő hossza (év)
8	0,5
8	1,5
9	2,5
Összesen: 25	

A futballvállalat optimista stratégiája alapján agilis merchandising-tevékenységet kíván folytatni, bízva a helyszíni nézőszám növekedésében, megcélozva a szurkolói hűség kialakítását. Ennek érdekében megbízási szerződést köt merchandising-termékek előállítására alkalmas vállalattal. Az első évben egyhavi készletet vásárol, hogy a szezon megindításakor már az első időszakban felmerülő igényeket is kielégíthesse. További készleteket jelentenek a különböző sportszereket, egyéb gyógyászati szerek és vitaminok.

A modellben megjelenő adatok – a Magyarországon számviteli törvény által előírt gazdasági évre, azaz január 1-től december 31-ig vonatkoznak.

A gazdasági év és a labdarúgó szezonok időbeli alakulása közti eltérés miatt: minden gazdasági év a következő főbb részekből⁹⁷ áll:

- Január-február: átigazolási időszak, bajnoki mérkőzések megrendezésére nem kerül sor, de ebben az időszakban edzőtáborozás, felkészítő mérkőzéseken és a Téli teremturnán való részvétel.
- Március-május: tavaszi szezon: bajnoki mérkőzések, nemzeti és nemzetközi kupákban való részvétel.
- Június-július eleje: átigazolási időszak, bajnoki mérkőzések megrendezésére nem kerül sor, de ebben az időszakban edzőtáborozás, felkészítő mérkőzéseken való részvétel szerepel.
- Július eleje-november vége: őszi szezon.
- December: nincsenek mérkőzések, jellemzően a játékosok szabadságának időszaka.

Mindez azt jelenti, hogy egy gazdasági évben bonyolódik le az előző labdarúgó szezon tavaszi időszaka a rájátszással együtt, a nemzeti kupadöntő és azt megelőző két mérkőzése. Ebben az időszakban magyar csapatok jellemzően nemzetközi kupamérkőzést már nem játszanak.

A nyári átigazolási időszak után megkezdődik az új labdarúgó szezon őszi idénye, hazai bajnoki és hazai és nemzetközi kupamérkőzésekkel.

5.3.3.1. A felhasznált módszer

A következőkben röviden bemutatom a kulcskérdés vizsgálatának jellemzőit és a módszertani hátterét. Utána bemutatom a vizsgálandó alapesetet: magát az optimista stratégia által leírt üzleti hátteret és az üzleti modellt. Az üzleti modell bemutatásakor felvázolom mindazokat a főbb feltételezéseket, melyeket a modellezhetőség érdekében meg kellett tennem.

⁹⁷ Az időszak programjára vonatkozó feltételezések – a modell kezelhetősége végett – általánosítások, így nem kezelik a két évente esetlegesen a versenynaptárat érintő nemzetközi események rendjét. A magyar esetben ez nem tekinthető erős feltételezésnek, mert a magyar válogatott 1986 óta nem jutott be sem a világbajnokság, sem az Európa-bajnokság döntőjébe.

A vizsgálatok kulcskérdése: működhet-e Magyarországon egy hivatásos labdarúgó-társaság üzleti alapon. Ennek érdekében azt fogom megvizsgálni, hogy érdemes-e ma egy olyan beruházásba fogni, melynek tárgya, hogy egy befektető futballvállalatot vásároljon.

Sor kerül a futballtársaság üzleti értékének meghatározására. Ebben a komplett üzleti egységek értékelésénél, nemzetközileg leggyakrabban használt jövőbeli jövedelmezőségen alapuló módszer, a diszkontált cash flow számítás (DFC) lesz a segítségemre. A módszer alapelve szerint a vállalat értékét annak jövőbeli jövedelem-termelőképesége határozza meg. A jövedelemtermelő képesség megközelítése nem számvitelileg történik, hanem a tényleges pénzáramokat tükröző, a társaság normál működése által keletkező szabad pénzáram (Free Cash Flow) által. A szabad pénzáram a tulajdonosok szempontjából szabadon felhasználható jövedelem, melyet a megfelelő kockázatot tükröző kamatlábbal diszkontálva és a jelenlegi értékben kifejezetett pénzáramlásokat összegezve, kiszámítható a társaság üzleti értéke. A módszer használatának legfőbb alapfeltétele, hogy a társaság jövőbeni jövedelmezősége, hosszú távú stratégián alapuló üzleti terve jó közelítéssel előre jelezhető legyen.

A diszkontált cash flow számítás lépései az üzleti érték meghatározása során a következők:

- jövőbeli pénzáramlások számszerűsítése a mérleg és az eredménykimutatás tervezése által indirekt módon,
- maradványérték számítása,
- diszkontráta meghatározása,
- az üzleti érték kiszámítása, melynek általános képlete a következő:

$$V = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} + \frac{MÉ}{(1+r)^t}$$

ahol V = az üzleti érték

C_t = a t. időszaki szabad cash flow

r = a diszkonttényezőként használt kamatláb

$MÉ$ = a maradványérték (pl. a vizsgált időszakot követő időszaki várható szabad cash flow vagy a vizsgált időszak végi nettó eszközérték)

A képlet első tagja tehát a vizsgált időszak pénzáramlásainak együttes összegét, míg a második tagja a maradványérték jelenértékét mutatja.

Ezen értékelő módszer során használt időtáv általában 5-7 év. A modellben a 2004-2010 év közti időszakot tervezem. A maradványérték meghatározásakor a 3%-os növekedéssel számított örökjáradék számítás módszerét követem.

A diszkontált pénzáram számítás két jelentősebb alváltozata (FCFE és FCFF alapú DCF módszer) közül munkám során az FCFF alapú módszert (Copeland – Koller – Murrin, 1999) követem. Ennek az esetében a vállalat értéke a befektetett tőke tulajdonosainak a szempontjából határozható meg, ahol a befektetett tőke alatt a saját tőke és a hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök együttesét értjük. Ekkor a pénzáramot a befektetett tőke tulajdonosainak rendelkezésére álló szabad pénzáramig (FCFF = Free Cash Flow to Firm) számítjuk ki (vagyis a hitelek állományváltozása és a kamatfizetés nem kerül levonásra). Mivel az FCFF nemcsak a saját tőke tulajdonosoknak rendelkezésre álló pénzt, hanem a hitelezők jövedelmét (kamattörlesztés stb.) is tartalmazza, ezt az értéket a súlyozott átlagos tőkeköltséggel (Weighted Average Cost of Capital – WACC) kell diszkontálni. A WACC nem más (Brealey-Myers, 1991), mint a saját tőke és az idegen tőke elvárt hozamának a saját és idegen tőke piaci értékével súlyozott átlaga.

A WACC képlete a következő:

$$WACC = \frac{E}{D+E} * r_e + \frac{D}{D+E} * (1-t) * r_d$$

- ahol E Saját tőke piaci értéke
D Kamatköteles adósságok piaci értéke
t Marginális társasági adókulcs
r_e Saját tőke elvárt hozama
r_f Pótlólagos hitelfelvétel kamatlába

A súlyozott tőkekötség számítása az adó előtti eredményből történő kamatfizetés adómegetkarító hatását is figyelembe veszi – a súlyozott átlagos tőkekötségbe a kamatfizetések adóval csökkentett hatása épül be.

Az FCFF alapú modell esetében a diszkontálás végeredményként a vállalat értékét (EV = Enterprise Value) kapjuk meg, ami nem más, mint a vállalat saját tőkéjének és hiteleinek együttes piaci értéke. Ebből a részvények összértéke a hitelek piaci értékének levonása után adódik, a következők szerint:

$$V = EV - D$$

ahol V = a vállalat saját tőkéjének üzleti értéke,

$EV = \text{a vállalat saját tőkéjének} + \text{hiteleinek együttes üzleti értéke FCFF alapon meghatározva}$

$D = \text{a vállalat hiteleinek értéke}$

A döntési kritérium ebben az esetben a vállalatérték nagyságának alakulása. Ha ez a nagyság pozitív, akkor érdemes üzleti alapon működtetni a vizsgált társaságot, amennyiben negatív, mindezt nem éri meg.

A pénzáramlások diszkontálásához használható diszkontráta meghatározásának lehetőségei, a *tőkeköltség* megközelítései (CAPM, adózás utáni WACC, Miles-Ezzel-formula) közül az úgynevezett WACC, súlyozott átlagos tőkeköltséget fogom használni. A súlyozott átlagos tőkeköltséget 20%-ban közelítem, melyet a Deloitte & Touche által Paris-Saint Germain csapata esetében 2003-ban használt 15% alapján (www.deloitte.com) becsültem meg. A különbséget az infláció, a két ország piacának mérete, a két ország bajnoksága közti különbözőség és egyéb befektetések mögött rejlő eltérő nagyságú kockázatok indokolják.

A nettó jelenérték (Net Present Value, NPV) szabály mint befektetés-gazdaságossági döntési kritérium is diszkontált pénzáram számításon alapul. Az FCFF alapú módszer által megállapított vállalatértéket a kezdeti saját és idegen tőke befektetéssel korrigálva jutunk el az NPV értékéhez. Az NPV-szabály esetében a döntési kritérium a nullával megegyező vagy azt meghaladó érték elérése.

5.3.3.2. A vizsgálandó alapeset üzleti stratégiájának bemutatása

Az alábbi alfejezetben bemutatom azt a stratégiai háttérrel, mely az alapesetbeli modell kialakításának üzleti alapját adja.

A modellezett futballtársaság stratégiai célja egy olyan sikerorientált, sportszakmailag sikeres csapat kialakítása, mely 7 év alatt eléri azt a szintet, hogy a társaság alkalmassá válik egy stabil regionális jelentőséggel bíró működésre. Mivel a 7 év stratégiai szempontból túl hosszú időtáv, így a vizsgált időszakban két stratégiai ciklus különül el egymástól. Ennek megfelelően beszélünk egy-egy stratégiai ciklusról: 2005-2007 és 2008-2010 között. A társaság előzetes elképzelései szerint az első ciklust alapvetően a befektetés, addig a másodikat már a nyereséges üzleti működés jellemzi.

Kérdés az, hogy egy optimista stratégia végrehajtása, egy vezető magyar futballtársaság esetében elegendő-e az üzleti sikerhez?

Egy stratégia megalkotásának kiindulópontját mindig a legfőbb környezetének, iparágának elemzése jelenti (Porter, 1980). A disszertáció üzleti modellezésében a vizsgált időszakban a stratégia külső működési környezetére vonatkozó feltételezésében is optimista. Azzal a feltevéssel élek, hogy 2005-2010 között a magyar hivatásos labdarúgás mind sportszakmai, mind üzleti szempontból fejlődési pályára áll.

Az optimista stratégiában kulcselemként jelenik meg a sportszakmai siker elérése és a potenciális lehetőségként megjelenő márka kialakítása. Feltételezem, hogy a sportszakmai sikerek esetében a társaság komoly hagyománnyal bír. Mindig a magyar első osztályban szerepelt, számos bajnoki és kupagyőzelemmel rendelkezik. Ennek egyik fontos alapját egy jól működő utánpótlás-nevelési rendszer biztosítja. A társaság által működtetett csapat iránt országos érdeklődés van, illetőleg ennek megvan a potenciálja. A nemzeti, nemzetközi kupaszereplés és a márkanév lehetővé teszi, hogy a vásárolt játékosok magasabb értéken kerüljenek továbbértékesítésre, így a klub játékosállományának értéke folyamatosan növekvő. A társaságnál jellemző, hogy az utánpótlásból felkerült tehetséges játékosok bekerülnek a játékoskeretbe.

További fontos sikertényező lehet az ingatlan üzleti hasznosítása. A társaság az állami tulajdonban levő futballstadiont 1 forintos bérleti díjon 25 évre megszerezte úgy, hogy a működtetés, fenntartás költségei a társaságot illetik, ugyanakkor a stadionon kívüli, de a bérleti szerződésben szereplő ingatlanok hasznosításában szabad kezet kap, de ennek kihasználására a vizsgált időszakban nem kerül sor. A stadionhoz kapcsolódóan a társaság üzletileg kíván működtetni éttermet, fitness-termet és egy ajándékboltot.

Stratégia szempontból fontos értékteremtő tényezőként a következők jelennek meg:

- az egy helyszíni nézőre vetített bevétel nagysága,
- a helyszíni nézőszám folyamatos növelése,
- játékoseladás illetve
- bajnoki és kupahelyezések (ezek díjazása, marketingértéke, illetve több mérkőzés).

A társaság törekvése, hogy a hazai rendezésű mérkőzések helyszíni nézőszáma folyamatosan növekedjék. Az egy helyszíni nézőre vetített bevétel alakulása egyfajta eredményességet

tükröző kategória, mely a márkaérték alakulását jelzi vissza a menedzsment számára. Az értéke tovább bontható, az egy főre vetített jegybevétel, szponzori és marketing, a merchandising-bevétel alakulása tekintetében. A fajlagos marketing és szponzori bevétel jó alapot ad a szponzori szerződések tárgyalásakor, az egy főre vetített fajlagos merchandising bevétel jelzi a vállalat merchandising-tevékenységének eredményességét. A vállalat stratégiájának egyik kulcselemét jelenti a játékosok adásvétele. Ennek feltétele, hogy a társaság piacképes labdarúgókat nevel vagy többet értéknövekedési céllal vásárol. A csapat bajnoki és kupahelyezése több okból is kihat a kitűzött stratégia megvalósulására. Egyrészt konkrét bevételt jelent a központi, helyezés után fizetett bevételek által, továbbá indulást biztosít a különböző kuparendszerekben, mely több hazai mérkőzés rendezésével jár. Emellett a márkanéven át visszahat a szponzori és marketingbevételek alakulására.

A társaság a 2004-es évben befejezi az előző tulajdonos alatt megkezdődő labdarúgószezont, továbbá megkezdí az új stratégia megvalósítását. Az első stratégiai ciklusban 2005-2007 között a kitűzött cél a hazai bajnokság folyamatos megnyerése és a nemzetközi kupákban való folyamatos részvétel. Mindezek megvalósulását hazai és nemzetközi sztárok igazolása és az utánpótlásból kikerülő labdarúgók csapatba építése által kívánja megteremteni a társaság. Az első stratégiai ciklus megvalósulása lehetővé mind a bevételi, mind a kiadási oldal megváltozását. A bevételi oldalon mindez a szponzori bevételekben, a kiadási oldalon a játékos-, edző- és menedzserfizetések megváltozásában nyilvánul meg. A 2007-ben lejáró szponzori szerződések a megelőző három év sikerei, a folyamatos nemzetközi jelenlét miatt kedvezőbb feltételekkel, erős növekedést feltételezve köttetnek. Mindez megteremti annak háttérét, hogy az elért sikerek érdekében, teljesítményhez kötötten foglalkoztatottak béreit a társaság ösztönzőleg megemelje. Ezek közé tartoznak a játékosok, az edzők és a menedzserek bérei.

A stratégia középpontjában a következők állnak:

- folyamatosan biztosított sportszakmai szempontból a sikeres szereplés,
- a helyszíni nézőszám folyamatos növelése,
- a nemzetközi kupákban való részvétel,
- a jövedelmező játékos értékesítés,
- az utánpótlás-nevelési munka,
- az aktív merchandising-tevékenység,
- a létesítmény hasznosítása,
- a márkaépítés.

A sportszakmai sikerek megvalósulását a menedzsment a megfelelő játékosállományban, a teljesítményösztönzők beépítésében és az utánpótlásra való támaszkodásban látja.

A helyszíni nézőszám növelését a sportszakmai sikereken túl egyéb eszközökkel is igyekszik biztosítani. Minden mérkőzést külön hirdetések formájában népszerűsít, továbbá minden mérkőzésre, az adott összecsapást felvezető kiadványt biztosít valamennyi stadionba érkező fogyasztó számára. A fogyasztói hűség kialakítása, megerősítése érdekében bérletvásárlási akciókat hirdet, melynek keretében a bérletet váltók számára az alábbi kedvezményeket nyújtja:

- két mérkőzés ingyenes megtekintése,
- nemzetközi mérkőzésekre szóló jegyek soron kívüli, elővételi lehetősége,
- merchandising-ajándék.

A nemzetközi kupákban való folyamatos részvétel lehetőségét a hazai versenyeken való sikeres szereplés teremti meg. A kupasorozatban a társaság célja a sikeres szereplés, azaz minél több mérkőzés lejátékozása. Azokban az esetekben, ahol a társaság a jogokkal maga rendelkezik, önmaga értékesíti azokat. Az ettől eltérő esetekben a társaság a nemzetközi szövetségtől kapja meg a televíziós közvetítések után járó összegeket. A nemzetközi kupákban való szereplés lehetővé teszi a szponzori bázis növelését, biztosítva a hazainál nagyobb piac helyszíni és médián keresztüli piac elérését, mindezek mellett értékesebbé téve a helyi szponzorációt is.

A meglévő játékoskeretet mind hazai, mind – a társaság számára megfizethető – nemzetközi sztárokkal kívánja megerősíteni. A folyamatos sikeres hazai és a nemzetközi szereplés lehetővé teszi, hogy a megvásárolt, utánpótlásból felhozott labdarúgókat nyereség realizálása mellett értékesítse, kitermelve az újonnan vásárolt játékosokra költendő összegeket. Tudatos értékesítési politika mellett, legkésőbb a szerződés lejártá előtt félévvel vagy előkészíti az új szerződést vagy értékesíti a labdarúgót, hogy elkerülje az ingyenesen szabadra váló státuszt.

Az utánpótlás-nevelés esetében a cél annak elérése, hogy bizonyos időszakonként olyan fiatal játékosok épüljenek be az első csapatba, melyek klubhűsége biztosított és a szurkolók kötődését is erősíti. Továbbá lehetővé teszik a bajnokságban való indulás feltételeként előírt junior-csapat biztosítását. A társaság tevékenysége a gyerekek számára biztosított sportolási lehetőség által, fontos kapcsolatot jelent a helyi közösséggel, önkormányzattal, mely támogatások útján segítheti az utánpótlás-nevelést. A minőségi utánpótlás-nevelés érdekében

a társaság kiváló edzőket foglalkoztat ezen a szinten is, teljesítményösztönzők beépítése által. Az utánpótlás-nevelés megfelelő infrastrukturális hátterét a stadion biztosítja: villanyvilágítással ellátott edzőpályákkal, erősítőterem meglétével.

Az aktív merchandising-tevékenységet a megfelelő áru kínálat, az értékesítés rugalmas formája és a márka megléte, erősödése biztosítja. A korábbi társaság minimális merchandising-tevékenységet végzett. A társaság ezért szerződést köt olyan vállalattal, mely a termékek előállítását biztosítja számára. Szponzorokkal (pl. sportszer- és felszerelés gyártókkal) barter formában megkötött szerződések biztosítják a minőségi, márkás termékek megfelelő haszon melletti értékesítését. A társaság feltételezése szerint a sportszakmai sikerek, a növekvő nézőszám, a megfelelő marketingmunka a merchandising-tevékenység jövedelmezőségében mutatkozik meg. A rugalmas értékesítést a stadionhoz tartozó ajándékbolt és a klub honlapja biztosítja. Az interneten történő kiválasztás esetében az eladás postai utánvétellel vagy bankkártyával történik. Az ajándékbolt a szokásos nyitvatartási időn túl, a mérkőzéseket megelőzően és követően is nyitva tart. Az ajándékok mérkőzés alatti megvételét mozgóárusok biztosítják.

A létesítményhasznosítás esetében a társaság alapvetően arra törekszik, hogy minél kevesebb legyen a kihasználatlan kapacitás. A fű minőségének biztosítása érdekében, továbbá a folyamatos edzés lehetőség érdekében sem a főpályát, sem az edzőpályákat sportoláson kívüli más célokra nem használja. Ugyanakkor a kiépített fitness-terem kihasználatlan időszaka alatt azt megnyitja a nyilvánosság számára. A terem csak alapszolgáltatásokat nyújt, de a tervek szerint az iránta való érdeklődés így is magas lesz amiatt, hogy a szurkolók ugyanott edzhetnek, ahol kedvenceik ezt nap, mint nap megteszik. Mindez pótlólagos kiadással nem jár, sőt a fajlagos költségek csökkenése várható, további bevételek realizálása mellett.

Az étterem működtetését bérleti formában képzelel el a társaság. A bérbe vevő az árbevétel bizonyos százalékának átengedése fejében üzemelteti a társasághoz tartozó helyiséget. Az étterem megfelelő találkozási helyéül szolgálhat a csapat szurkolóinak, korábbi és jelenlegi játékosainak, sportolóinak, vezetőinek. Különterme által biztosított a VIP-vendégek minőségi kiszolgálása is. Az étterem kivetítővel rendelkezik, mely a sportot kedvelők törzshelyéül szolgálhat.

A felvázolt stratégia optimistának tekinthető, hiszen azon az alapfeltételezésen nyugszik, hogy mind az első, mind a második stratégiai ciklusban a társaság meg tudja valósítani

elképzeléseit. Ezentúl optimista sportszakmai szempontból is. Minden évben nemzetközi kupaszereplésre jogosító helyezés a hazai bajnokságban (a kifizetett pontprémiumok alapján meg is nyeri a bajnokságot). A nemzetközi mérkőzések kapcsán azzal a feltételezéssel éltem, hogy a futballtársaság csapata mindig játszik egy olyan ellenféllel, mely utáni érdeklődés magas, így a társaság számára ez teltházás mérkőzéseket és jól értékesíthető televíziós jogdíjakat jelent. Ugyanakkor a stratégia előfeltételezései nem számolnak egy esetleges Bajnokok Ligája sorozatba való főtáblára jutással, mely extra bevételt jelentene egy magyar hivatásos labdarúgó-társaság számára.

Számol olyan üzleti hasznot eredményező bevételekkel, melyek az esettanulmányok alapján a hazai hivatásos labdarúgó-társaságok eredményei közt jellemzően nem jelennek meg. A stratégiában csak azokat a tevékenységeket veszem figyelembe, melyek szorosan kapcsolódnak egy futballtársaság alaptevékenységéhez. Ennek következtében nem számolok a létesítmény (más sport és kulturális programok szervezése, rendezése, biztosítása) vagy ahhoz kapcsolódó ingatlanok egyéb célú hasznosításával (bérbeadás, ingatlanhasznosítás).

Továbbá a stratégia optimista azért, mert a játékosok értékesítése kapcsán azt feltételezi, hogy minden évben egy labdarúgót a társaság által feltételezett áron tud értékesíteni.

És végül optimistának tekinthető a nézőszám alakulása miatt is, mely a vizsgált időszak végére telt házas mérkőzéseket jelent már a hazai versenyrendszerben lejátszott mérkőzések esetében is. Mindez azt mutatja, hogy a jegybevételek alakulásában mennyiségi növekedési lehetőség a stadion változatlanlansága mellett már nincs, így a társaság további stratégiájában minőségi növekedéssel kalkulálhat csak.

5.3.3.3. A modell általános feltételrendszere

A modell kiinduló éve a 2003. év. Az előrejelzések 7 gazdasági évre, a 2004-2010 közti évekre vonatkoznak.

Az előrejelzésekhez felhasznált makrogazdasági feltételezések a következők:

- A vizsgált időszakban az infláció folyamatosan csökken. Mértékének alakulását az 5.19. táblázat mutatja.
- A modellben azonos adófeltételeket feltételezek: a társasági adó mértéke változatlanul a 2004. január elsejétől érvényes 16%. Az általános forgalmi adótól eltekintek A társadalombiztosítási járulék nagyságát a 40%-os mérték jellemzi.

- A vizsgált időszakban a hitelkamatlábak a BUBOR függvényében alakulnak, melyet az előre jelzett infláció és a reálkamatlábak befolyásolnak.

5.19. táblázat Az alapparaméterek alakulása

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Infláció	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%
Árindex	105%	105%	104%	104%	103%	103%	103%
Reálkamatláb	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%
BUBOR	9%	9%	8%	8%	6%	6%	6%
Hitelkamatláb	11%	11%	10%	10%	8%	8%	8%

A gazdasági modellezés érdekében bizonyos sportszakmai feltételezésekkel is élni kell. Ezek a vizsgált időszakra vonatkozóan a következők:

- A csapat minden évben részt vesz a nemzeti bajnokság első osztályában (NB I), ahonnan nem esik ki.
- Minden évben részt vesz a nemzeti kupában, ahol döntőbe jut.
- Minden évben az első hat helyezett közt szerepel az NB I-ben, azaz a rájátszásban a felsőházban szerepel.
- Minden évben olyan helyezést ér el, mellyel selejtezőt játszhat valamelyik nemzetközi kupában⁹⁸, ennek alternatív megvalósulási lehetőségei: vagy bajnoki első vagy második helyezett lesz a nemzeti bajnokságban, vagy kupagyőztes lesz (mögöttes feltételezés: a nemzetközi ranglista a magyar csapatok számára előnytelenebb módon nem változik, azaz továbbra is három magyar csapat részvételét teszi lehetővé a nemzetközi kupákban való induláskor). A valóságghű modellezés érdekében feltételeztük, hogy a csapat nem tud bejutni a Bajnokok Ligája főtáblájára. Amennyiben ez mégis megtörténne a társaságot extra bevételhez juttatná. Ugyanakkor a társaság erre előzetesen nem alapozza működését.
- A nemzetközi kupasorozatban minimum négy hazai mérkőzés megrendezésére sor kerül, ami mind a Bajnokok Ligája selejtezőjében, mind az UEFA-kupában két fordulón történő sikeres túljutást jelent.

⁹⁸ Az egyes országokra vonatkozó nemzetközi kupákban való szereplés feltételeit (adott országból milyen eredményt elérő csapatok, és azok közül hány csapat) az UEFA-ranglista befolyásolja. A ranglista alakulását a klubcsapatok nemzetközi szereplése befolyásolja. A jelenlegi rendszerben a magyar csapatok közül az UEFA-kupában indulhat: a bajnoki második és a kupagyőztes. Továbbá a bajnoki első helyezett indulhat a Bajnokok Ligája-selejtezőben, melyből ha a selejtező harmadik fordulójában esik ki, akkor tovább versenyezhet az UEFA-kupában.

- Amennyiben az UEFA-kupában szerepel a csapat, akkor minden évben sor kerül legalább egy nagy nézettséggel járó mérkőzésre.

5.3.3.4. A modell részletes feltételrendszere

Az alfejezet célja bemutatni a modell részletes feltételrendszerét. Ennek kapcsán az eredménykimutatás és mérlegszerkezetét követve egyenként ismertetésre kerülnek az egyes tételek, a nagyságuk alakulását befolyásoló tényezők és a modellezés érdekében meghúzóó mögöttes feltételezések.

A társaság működésében a 2004. évet még a felemáság jellemzi. A vállalat megvételére labdarúgószézon közben került sor, így a 2004. évben még az előző tulajdonosok elképzelései is tükröződnek. Mindezek miatt a 2004. évre vonatkozóan külön feltételezésekkel élek.

A 2004. évre vonatkozó általános feltételezések:

- otthon játszott mérkőzések száma 20,
- bérletesek száma 1000, a jegyet váltók átlagos nagysága 5000 fő,
- a kiemelt mérkőzések átlagos nézőszáma: 13.000 fő,
- a csapat összesen három nemzetközi mérkőzést játszik, melyből egy kiemelt,
- a központi marketingbevétel nagysága 80 millió forint,
- a realizált szponzori bevétel 250 millió forint,
- a játékos-transzferből a társaságnak 20 millió forint bevétele származott,
- a megvett társaság korábban merchandising-tevékenységet nem folytatott,
- a játékosok átlagos alapfizetése 400.000 forint/hó volt,
- megszerzett pontok után 50.000 forint pontprémium járt,
- a 2004. évi idényben a csapat 60 pontot szerzett,
- helyezésprémium nagysága a játékosok esetében 3 havi, az edzők esetében 5 havi fizetésnek felelt meg,
- a menedzsment fizetése összességében 20 millió forint volt.

Az eredménykimutatás főbb tételei és azok alakulásának magyarázatai

A futballtársaság alaptevékenységével kapcsolatosan a következő főbb bevételekkel számol az első működési évtől, 2004-től fogva.

- jegyárbevétel,
- szponzori bevétel,
- központi marketingbevétel,
- nemzetközi szereplésből származó bevétel,
- támogatások,
- játékoseladásból származó bevétel.

A **jegyárbevétel** éves alakulását befolyásoló legfőbb tényezők:

- otthon játszott mérkőzések száma,
- helyszínre látogató (fizető) nézők száma,
- jegyek árának alakulása.

A MODELL JEGYÁRBEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A társaságot érintő hazai és nemzetközi versenyek rendszere nem változik.
- Az NB I létszáma nem változik, 12 csapatos marad.
- A hazai nemzeti bajnokságban a következő versenyrendszert jelenti: 22 mérkőzéses alapszakasz, majd 10 mérkőzés rájátszás következik.
- Egy gazdasági évben a hazai stadionban 21 fizetős mérkőzésre kerül sor.
- A jegyek átlagos ára az induláskori 1000 forintos árról 2005-2007 között évente az infláció mértéke + 4%-nek megfelelően, majd 2008-2010 között évente az infláció mértéke + 10%-nek megfelelően növekszik.
- A jegyek ára eltér a hazai és a kiemelt nemzetközi mérkőzések esetében, a kiemelt nemzetközi mérkőzések jegyára mindenkor a hazai mérkőzések duplája.
- A fizető nézők számát a jeggyel és bérlettel rendelkezők együttesen alakítják.
- A fizető nézők száma emelkedik: az induló nézőszám 6000 fő, ezen belül 1000 fő a bérlettel rendelkezők, 5000 fő a jegyet váltók száma, mindkettő növekedése az egyes évek közt 20%-os.
- A kiemelt nemzetközi mérkőzések a 2005. évtől kezdve telt ház mellett zajlanak.
- A társaság jegyárpolitikáját tekintve a visszafogottság jellemzi, a jegyárak egy gazdasági évre vonatkozóan két szezonban alkalmazott átlagárat takarnak.

- A bérletek egész idényre szólnak.
- A bérletek megvásárlása 2 bajnoki mérkőzés árának megtakarítását és egyéb igénybe vehető szolgáltatásokat (hazai és nemzetközi kupamérkőzésekre biztosított a jegy megvásárlásának lehetősége, ajándék merchandising-terméket) jelent.

5.20. táblázat A jegyek átlagos árának alakulása

	(forint)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nemzeti mérkőzések	1000	1110	1220	1340	1520	1720	1940
Nemzetközi mérkőzések	2000	2220	2440	2680	3040	3440	3880

5.21. táblázat A nézőszám alakulása

	(fő)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Helyszíni nézők száma (bérletes)	1000	1200	1440	1728	2074	2488	2986
Helyszíni nézők száma (jegyes)	5000	6000	7200	8640	10368	12442	14930
Helyszíni nézők száma	6000	7200	8640	10368	12442	14930	17916
Helyszíni nézők száma (kiemelt nemzetközi)	13000	18000	18000	18000	18000	18000	18000

Szponzori bevételek alakulását befolyásoló tényezők:

- 2004-ben 250 millió forint, mely 2005-2007-ig változatlan 300 millió forint, majd a hátralevő vizsgált időszakban 450 millió forint.
- A szponzori bevételek 60%-a készpénz, 40%-ban természetbeni juttatás formájában realizálódik.

5.22. táblázat A szponzori bevételek alakulása

	(millió forint)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Készpénzes	150,00	180,00	180,00	180,00	270,00	270,00	270,00
Termékbeni + barter	100,00	120,00	120,00	120,00	180,00	180,00	180,00
Szponzori összesen	250,00	300,00	300,00	300,00	450,00	450,00	450,00

A SZPONZORI BEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEK:

- A sportszakmai sikerek folyamatos hazai és nemzetközi szereplése biztosítja mind a helyi, mind a nemzetközi szponzori érdeklődést.

- A társaság által megkötött első szerződés 2005-2007 közti időszakra vonatkozik, a 2004-ben realizálódó bevétel még egy korábban kötött szerződésből származik.
- A 2007-ben lejárt három éves szerződést követően a társaság a következő három évre mintegy 50%-kal növekedett árbevétel realizálására számít, mely az elmúlt három évet jellemző sportszakmai sikerre, a növekedő helyszíni és médián keresztüli érdeklődésre alapoz. Ugyanakkor a szponzori bevételek tekintetében – valószínűleg – további növekedési lehetőség nincs.
- A szponzori szerződéseket a kétoldalú üzleti kapcsolat és a hosszú időtáv jellemzi.

Központi marketingbevétel éves alakulását befolyásoló legfőbb tényezők:

- Magyar Labdarúgó Liga által megkötött szerződések (televíziós, névszponzorizáció, egyéb).
- A társasághoz befolyó központi marketingbevétel a 2005-2007 közti években 100 millió forint, majd 2008-2010 között 120 millió forint, mely a vizsgált időszakban állandó.

5.23. táblázat A központi marketingbevételek alakulása

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Központi marketingbevétel	80,00	100,00	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00

A MODELL KÖZPONTI MARKETINGBEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A központi marketingbevételek nagysága alapvetően a Magyar Labdarúgó Liga által kötött szerződés és a csapat szereplésének függvényében alakul.
- A liga három évre köt szerződéseket. A csapat szereplése végig sikeres, mérkőzései gyakran kerülnek képernyőre.
- A vizsgált időszakban van televíziós közvetítésekre és összefoglalók sugárzására vonatkozóan is szerződés a Magyar Labdarúgó Liga és egy földi sugárzású televíziós társaság közt.
- Két szerződési időszak különül el egymástól, melyen belül a felosztható bevételek nagysága nem változik. 2008-ban aláírásra kerülő szerződésben a magyar labdarúgás fejlődése miatt a liga kedvezőbb feltételekkel tud szerződni.
- A központi marketingbevételből való csapatok általi részesedés szétosztási elvei nem változnak. A rendszer lényege: egy részük normatív alapon kerül kiosztásra a liga hatálya

alá tartozó csapatok közt, más részük az elért helyezés, televízió képernyőre kerülés, nézőszám alakulása függvényében alakul.

- A szerződésben leírt kötelezettségek mindkét fél oldaláról maradéktalanul teljesülnek, így az átutalt központi marketing bevételekből levonásokra nem kerül sor.

Nemzetközi szereplésből származó bevételek:

- Legfőbb tételeit a kiemelt nemzetközi mérkőzések televíziós jogok értékesítése és a nemzetközi szakszövetségtől megkapott prémium jelenti.
- 2004-ben 100, 2005-ben 160 millió forint, mely utána a vizsgált időszakban az infláció mértékének megfelelően változik.

5.24. táblázat A nemzetközi szereplésekből származó bevételek alakulása

	(millió forint)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nemzetközi szereplésből származó bevétel	100,00	160,00	166,40	173,06	178,25	183,60	189,10

A MODELL NEMZETKÖZI SZEREPLÉSBŐL SZÁRMAZÓ BEVÉTELEKHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A nemzetközi kupamérkőzésekkel kapcsolatos televíziós közvetítési jogokkal a társaság maga rendelkezik és önmaga értékesíti.
- A nemzetközi mérkőzések kapcsán nemzetközi szakszövetségtől megkapott összeg mértékét alapvetően befolyásolja a versenykiírójának versennyel kapcsolatos költségvetése, melyről egy stabil szinten tartó, inflációval történő növekedést feltételeztem.
- A vizsgált időszakban a csapatot legalább egy nagy érdeklődésre számot tartó csapattal összesorsolják.

Támogatások:

- A támogatások mögött alapvetően az utánpótláskorú labdarúgók szüleitől érkező tagdíjak és az utánpótlást támogató intézményektől érkező bevételek jelennek meg.
- A támogatások nagysága 2004-ben 20 millió forint, melynek mértéke a vizsgált időszakban az infláció alakulásának megfelelően változik.

A MODELL TÁMOGATÁSOKBÓL SZÁRMAZÓ BEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A társaság minőségi utánpótlás-nevelési munkát végez, ezért folyamatos támogatásban részesül mind a vállalati szponzoroktól, mind az állami szervektől, jellemzően a helyi önkormányzattól.

Játékos-eladásból származó bevétel:

- A társaság folyamatosan értékesíti játékosait mind a hazai, mind a nemzetközi piacra.
- Játékos-eladásból származó bevételei mindig meghaladják kiadásait.

A MODELL JÁTÉKOS-ELADÁSBÓL SZÁRMAZÓ BEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A modell az átigazolás kapcsán nemzeti szövetség számára átutalandó összegtől is eltekint.
- A modell a különböző devizák közti átváltással nem foglalkozik.
- Játékos adásvételre – a modell egyszerűsítése érdekében – csak a januári átigazolási időszakban kerül sor.

A társaság kiegészítő tevékenységet is folytat, melyből további bevételeket realizál:

- merchandising-bevétel,
- stadionhasznosítás egyéb bevétele (vendéglátás, egyéb),
- fitness-terem bevétele.

Merchandising-bevétel:

- A futballtársaság menedzsmentje üzleti elképzeléseiben nagy hangsúlyt fektet a merchandising-tevékenységre, melynek következtében már a 2004-2006. év között 20%-kal növekvő, majd infláció mértékének megfelelően alakuló bevételre számít erről a területről.

5.25. táblázat Merchandising-bevétel növekedési terve

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Merchandising-bevétel	50,00	60,00	72,00	74,88	77,13	79,44	81,82

A MODELL MERCHANDISING-BEVÉTELHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A merchandising gyártási tevékenységet a futballtársaság alvállalkozók által végzi, az értékesítést a futballtársaság saját üzletében maga végzi.
- A készletek forgási sebessége 30 nap.
- A vásárlók azonnal fizetnek.

Stadionhasznosítás egyéb bevételek:

- A stadionhasznosításból származó egyéb bevételek a futballtársaság által bérbe adott étterméből származik.
- Az étterem után a bérleti szerződés alapján a bérlőtől az árbevétel 20%-t a futballtársaság kapja meg. Ennek nagysága a 2004. évben 30 millió forint, mely a vizsgált időszakban az infláció mértékének megfelelően növekszik.

A MODELL STADIONHASZNOSÍTÁS EGYÉB BEVÉTELEKHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- Az éttermet bérleti formában működtetjük.
- A vendéglő kivetítővel rendelkezik és állandó, színvonalas találkozó helyül szolgál mind a klubhoz kapcsolódó vállalati kör, mind a játékosok és mind a szurkolók számára.

Fitness-terem bevétele:

- A játékosok edzettségét biztosító edzőterem a labdarúgók edzés idején kívül fitness-teremként működik.
- Egyszerű szolgáltatásokkal: fitness-gépeken történő erősítési, szaunázási és szolárium lehetőséggel.
- A fitness terem 60%-os kihasználtságon működik. Egy év alatti bevétele 2004-ben 14,4 millió forint, mely inflációmértékével megegyező ütemben növekszik.

A MODELL FITNESS-TEREM BEVÉTELÉHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A fitness-terem kihasználtsága a játékosok számára biztosított idejével együtt megközelíti a 100%-ot.
- A fitness-terem a következő alapszolgáltatásokkal rendelkezik: erősítőgépek, szauna, szolárium.

A futballtársaság alaptevékenységéhez kapcsolódó főbb kiadási tételei a következők:

- anyagjellegű költségek,
- személyi jellegű költségek
- amortizáció.

Az anyagjellegű költségek a következő fő tényezőkből állnak:

- stadion-fenntartási költség,
- mérkőzésrendezés költsége,
- idegenbeli mérkőzés költsége,
- nemzetközi mérkőzés költségei,
- versenyköltség,
- utánpótlás-nevelés költsége,
- bérletesekkel kapcsolatos költségek,
- marketingköltség,
- adminisztrációs költség.

A stadion fenntartásának költsége:

- A bérleti szerződés alapján a stadion üzemeltetése a társaság kompetenciájába tartozik.
- A stadion üzemeltetése kapcsán a legfőbb tételek a következők: vízköltség, a gyepszönyeg karbantartásával kapcsolatos költségek, pályafenntartás, őrzés kiadásai, stb.
- Mindez együttesen a 2004. évben 60 millió forintot jelent, melynek éves növekedési üteme az infláció növekedésével megegyezik.

Mérkőzésrendezés költsége:

- A mérkőzésrendezés a következő főbb költségelemekből áll: rendőri és biztonsági szolgálat biztosítása, világítás, nyomdai költség.
- A mérkőzésrendezés költségének alakulása jellemzően mérkőzések számának és a nézőszám alakulásának függvényében növekszik.
- A rendőrséggel éves szinten keretszerződést kötött a társaság, ennek alapján a rendőri biztosítás mérkőzésenként 4 óra időtartamra vonatkozóan, óránként 2500 forint nagyságú.
- A rendőrök száma a nézőszám várható nagyságához igazodik, annak 0,8%-a.
- A biztonsági szolgálattal is szerződéses kapcsolatban van a társaság, melynek alapján egy biztonsági szolgálatot teljesítő fő után 1500 forintot fizet a társaság.
- A biztonsági emberek száma a várható nézőszám 2%-a.

- A stadion világítása mérkőzésenként 25.000 forint, melynek nagysága az egyes években az infláció mértékének megfelelően változik.
- A nyomdai költséget a jegyek nyomtatása és a mérkőzésekhez elkészített beharangozó kiadványok adják, ennek nagysága 2004. évben 7,95 millió forint, melynek alakulását a mérkőzések száma és az infláció befolyásolja. A nyomdai költséget a modell reálértelemben nézőnként 75 forintban kalkulálta.

5.26. táblázat A mérkőzésrendezés költségei

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rendőri biztosítás összesen	9,36	13,36	15,88	19,00	22,65	27,12	32,63
Biztonsági szolgálat összesen	13,64	18,90	22,64	27,28	32,71	39,38	47,60
Biztosítás összes költsége	23,00	32,26	38,53	46,28	55,35	66,51	80,23
Világítás összesen	0,50	0,55	0,57	0,60	0,61	0,63	0,65
Nyomdai költség összesen	7,95	9,92	11,79	14,15	16,82	20,18	24,22
Mérkőzésrendezés összes költsége	31,45	42,73	50,89	61,03	72,78	87,32	105,11

A MODELL MÉRKŐZÉSRENDEZÉS KÖLTSÉGÉHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A versenyrendszerek változatlanlansága mellett 2005. évtől éves szinten 21 hazai mérkőzést szervez az adott futballtársaság.
- A modell nem tesz megkülönböztetést a különböző veszélyességi fokú mérkőzések rendezése tekintetében, a biztonsági kockázat figyelembe vételétől eltekint.
- A társaság betartja a rendezési előírásokat, melyek együttes kezeléseként a nagyobb szurkolói érdeklődés nagyobb rendezési költséggel jár.
- Mind a rendőrséggel, mind a biztonsági szolgálattal kötött szerződés díja az infláció mértékéhez igazodik.
- A csapat mind a nemzetközi, mind a hazai versenysorozatban villanyfény mellett játssza mérkőzéseit, mely havonta átlagosan két mérkőzést jelent.

Idegenbeli mérkőzések költségei:

- Ennek kapcsán legfőbb költségelemként az utazás, az étkezés és a szállás jelenik meg.
- A 2004. évben együttesen 7,20 millió forint,
- Mindhárom változását az egyes években az idegenben játszott mérkőzések számán kívül az infláció mértékének alakulása befolyásolja.

5.27. táblázat Idegenbeli mérkőzések költségei

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Utazás	1,20	1,26	1,31	1,36	1,40	1,45	1,49
Étkezés	3,60	3,78	3,93	4,09	4,21	4,34	4,47
Szállás	2,40	2,52	2,62	2,73	2,81	2,89	2,98
Összesen	7,20	7,56	7,86	8,18	8,42	8,67	8,94

A MODELL IDEGENBELI MÉRKŐZÉSSEL KAPCSOLATOS KÖLTSÉGEIHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A modellben átlagosan 30 fő utazását kalkuláltam.
- Az idegenben játszott mérkőzések esetében 10 alkalommal ott is éjszakázik a küldöttség.
- Az étkezésre fejenként 6000 forint/nap, a szállásra 8000 forint/főt költ a társaság.
- Az árak az infláció mértékének megfelelően alakulnak.

Nemzetközi mérkőzéssel kapcsolatos költségek:

- A nemzetközi szerepléssel kapcsolatos költségek a csapat, szponzorai és szurkolói nemzetközi kupamérkőzések helyszínére történő utaztatásából, az étkezésekből és a szállás biztosításából adódik.
- Ennek nagysága a 2004. évben 80 millió forint, melynek nagysága az utazó létszámtól, a szállás és az étkezés költségétől függ.
- Az árak az infláció mértékének megfelelően változnak.

A MODELL NEMZETKÖZI SZEREPLÉSSEL KAPCSOLATOS KIADÁSAIHOZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- 20 millió forint/mérkőzés átlagáron számolva.
- Átlagosan négy külföldi utazással kalkulálva.

Versenyköltség:

- A nevezés feltétele a megállapított nevezési díj megfizetése és a játékvezetői és ellenőri költségtérítés befizetése. Ennek együttes összege 2004-ben 6,76 millió forint.
- Versenyköltség alatt kerül elszámolásra a játékvezetői és játékvezető ellenőri költségtérítés díja is. Ez a nyolc hónapos versenyidőszakra vetítve, mind a bajnokságra,

mind a kupa mérkőzésekre vonatkozóan havi 720 ezer forint, mely az egyes években az infláció mértékének megfelelően változik.

- 2004-re vonatkozóan a nevezés díja 1 millió forint, mely a következő években az infláció mértékének megfelelően alakul.

5.28. táblázat A versenyköltség alakulása

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nevezési díj	1,00	1,05	1,09	1,14	1,17	1,20	1,24
Játékvezetők költsége	5,76	6,05	6,29	6,54	6,74	6,94	7,15
Összesen	6,76	7,10	7,38	7,68	7,91	8,14	8,39

Utánpótlás-nevelés költségei:

- Az utánpótlás-nevelés számára az infrastrukturális, a szakmai és a pénzügyi háttér biztosított.
- 2004-ben mindezekon felül az utánpótlásra fordított összeg 20 millió forint volt, mely az utána levő időszakban az infláció mértékéhez igazodva alakul.

Bérletesekkel kapcsolatos költségek:

- A bérletesek számára meghirdetett marketing-akció kapcsán két ingyenes mérkőzés, és egy 2000 forint értékű merchandising-ajándék.
- A nagysága a bérletesek számának és az infláció nagyságának alakulásától függ.
- Nagysága 2004-ben 1,6 millió forint.

Marketingköltség:

- Márkaépítés céljából a társaság a 2004. évben 70 millió forintot költött, melyet a különböző sportújságokban megjelenő hirdetések, kültéri reklámfelületek bérlése magyaráz.
- A további években ennek nagyságát csak az infláció alakulása befolyásolja.

Adminisztrációs költség:

- Az adminisztrációs költségek körében számoljuk el alapvetően a társaság működése kapcsán felmerült költségeket, így például: a különböző irodaszerek, a telefon-, a rezsi-költséget, a számítógépeket, a postaköltséget és a könyvvizsgálat költségét.

- Az adminisztrációs költség 2004-ben 15 millió forint, mely a vizsgált időszakban csak az inflációnak köszönhetően növekszik.

A személyi jellegű költségek főbb tételeit a következők jelentik:

- játékosok bérköltsége,
- egyéb bérek,
- társadalombiztosítási járulék.

Játékosok bérköltsége:

- Játékosokkal kapcsolatos kiadások. A társaság mind a magyar állampolgárságú labdarúgókat, mind a külföldi állampolgárságú játékosokat munkaszerződés keretében foglalkoztatja.
- A társaság által működtetett nagycsapatban csak hivatásos játékosok vannak, míg a társaság – versenykiírás előírásai miatt kötelezően működtetett – többi csapatában amatőr szerződésű labdarúgók és utánpótláskorú játékosok találhatóak.
- A 2004. évben a teljes bértömeg 275 millió forint.
- A bérek a 2005-2007 közti időszakban reálértékben változatlanok, majd a 2008. évtől 15%-kal emelkednek, mely utána a vizsgált időszak hátralevő részében reálértékben nem változik.
- A játékosoknak kifizetett teljes bér három elemből tevődik össze: egy alapfizetésből, pontprémiumból és a helyezési prémiumból.
- A külföldi játékosok bére hasonlóan háromelemű, de teljes értéke dupláját teszi ki a hazai labdarúgókénak.
- A játékosok számára a szponzori barter 50%-a természetbeni juttatásként jelenik meg.
- A modellben a játékosoknál csak bruttó bér szerepel. A modell a munkáltatói járulékot figyelembe veszi.
- A pontprémiumot az elért pontok után fizeti a társaság.
- A helyezési prémium az alapfizetés negyede.

5.29. táblázat *Játékosok bérköltségének alakulása*

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hazai játékos alapfizetés/hó/fő	0,40	0,42	0,44	0,45	0,52	0,54	0,55
Nemzetközi sztár alapfizetés	0,80	0,84	0,87	0,91	1,04	1,08	1,11
Alapfizetés összesen	120,00	131,04	141,52	147,18	169,26	174,34	179,57
Pontprémium összesen	75,00	95,55	103,19	107,32	123,42	127,12	130,94
Helyezés prémium	30,00	32,76	35,38	36,80	42,32	43,58	44,89
Természetbeni juttatások	50,00	60,00	60,00	60,00	90,00	90,00	90,00
Játékosok bérköltség összesen	275,00	319,35	340,10	351,50	425,00	435,05	445,40

A MODELL JÁTÉKOSOK KIADÁSAIHOZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- Külföldi állampolgárságú labdarúgók európai viszonylatban közepesen jó, megfizethető sztárok, akik teljesítményükkel hozzájárulnak a sportbeli sikerekhez, emellett fogyasztói érdeklődést generálnak.
- A játékoskeret nagysága: 25 fő.
- A játékoskereten belül a modell nem tesz különbséget az egyes labdarúgók közt: kor, poszt, elért eredmények, stb. tekintetében.
- A futballistákkal a társaság vezetői hároméves szerződéseket kötnek.
- A 2008-ban jelentkező 15%-os béremelés feltétele az első stratégiai ciklus (2005-2007) sikeres megvalósulása.
- A szerződés időtartama alatt évente azonos ütemben (lineárisan) számoljuk el az amortizációt.
- 70 elért pont kell a bajnokság megnyeréséhez. A vizsgált időszakban a csapat végig nyeri a bajnokságot és a társaság a pontprémiumokat 70 pont után fizeti.

Egyéb bérköltségek:

- Az egyéb bérköltségek a labdarúgókon kívül foglalkoztatottak béreit takarják, melynek éves összege 2004-ben 60,60 millió forint.
- A társaság statisztikai állományi létszáma 12 fő: egy gazdasági és egy marketing-menedzser, három edző (vezető-, pálya- és kapusedző), egy orvos, egy gyúró, kettő pályafenntartó munkás, egy gyúró és kettő egyéb.
- A menedzserek és az edzők bére 2005-2007 között reálértelemben változatlan, majd 2008-re az elért sikerek miatt 15%-kal megnő, mely a hátralevő időszakban reálértelemben változatlan.

- Az elért helyezés után az edzők is helyezési prémiumban részesülnek, melynek mértéke 5 havi alapbérük.
- A sportszakmai teljesítmény alakulásához nem köthető bérű alkalmazottak bérei az inflációnak megfelelő ütemben változnak.
- A játékosokon kívüli normál alkalmazottak esetében a futballtársaságot munkáltatói járulék terheli, melyet a modell figyelembe vesz.

5.30. táblázat Egyéb bérkölttség alakulása

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Menedzserek (2 fő)	20,00	21,00	21,84	22,71	26,12	26,90	27,71
Edzők (3 fő)	24,00	25,20	26,21	27,26	31,34	32,29	33,25
Edzői prémium	10,00	10,50	10,92	11,36	13,06	13,45	13,86
Egyéb (7 fő)	12,60	13,23	13,76	14,31	14,74	15,18	15,64
Egyéb bérek összesen	66,60	69,93	72,73	75,64	85,26	87,82	90,46

A MODELL EGYÉB BÉREKHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- Az edzői és menedzseri bérnövekedés feltétele, az első stratégiai ciklus (2005-2007) sikeres megvalósulása.
- A magyar labdarúgásban megszokottakhoz hasonlóan átlagos statisztikai állományi létszámnak megfelelően feltételez a modell.
- A vizsgált időszakra vonatkozóan a szerződések aláírtak, mindenki kitölti a szerződési időtartamot, újabb ember felvételére nem kerül sor⁹⁹,
- Edzőcserére sem kerül sor, hiszen a csapat sikeresen szerepel.

Társadalombiztosítási járulék:

- Bérek után megfizetett 40%-os nagyságú.
- Nagysága 2004-ben 136,64 millió forint.

Amortizáció:

- Az amortizációban a játékjog használatának mint immateriális jószágnak az amortizáció elszámolására kerül sor.
- A leírás időszaka a szerződés hossza: 3 év.
- A leírás egyenletes ütemben, lineárisan történik.

⁹⁹ Személycsere esetében ennek nincsenek járulékos költségei.

- Az átlagos aláírási pénz nagysága 16 millió forint.

5.31. táblázat Játékosok mérlegértékének alakulása

(millió forint)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hazai játékos aláírási pénze	16,00	16,80	17,47	18,17	18,72	19,28	19,86
Sztárjátékos aláírási pénze	96,00	100,80	104,83	109,03	112,30	115,66	119,13
Hazai játékos vétel	7	6	6	7	6	6	7
Sztárjátékos vétel	0	1	1	0	1	1	0
Játékos vétel összesen	112,00	201,60	209,66	127,20	224,59	231,33	138,99
Nyitó bruttó mérlegérték	384,00	368,00	441,60	523,26	538,46	561,45	583,12
Pótlás	112,00	201,60	209,66	127,20	224,59	231,33	138,99
Lejáró	128,00	128,00	128,00	112,00	201,60	209,66	127,20
Záró bruttó mérlegérték	368,00	441,60	523,26	538,46	561,45	583,12	594,91
Nyitó nettó mérlegérték	192,00	177,28	257,44	321,38	275,90	322,80	368,85
Pótlás	112,00	201,60	209,66	127,20	224,59	231,33	138,99
Amortizáció	126,72	121,44	145,73	172,68	177,69	185,28	192,43
Záró nettó mérlegérték	177,28	257,44	321,38	275,90	322,80	368,85	315,41

A MODELL AMORTIZÁCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A háromévente lejáró szerződések azt jelentik, hogy minden évben a játékosállomány harmadának lejár a szerződése.
- Azokat a játékosokat, melyeket el akarunk adni, azokat ezt a szerződés lejárta előtt félévvel értékesítjük.
- Azokkal a játékosokkal, melyeket meg kívánjuk tartani, szerződést hosszabbítunk. A mérlegbe való bekerülési értéket az aláírási pénz biztosítja.
- Az utánpótlásból minden évben legalább egy játékos felkerül a nagycsapat keretéhez.
- Az (át)igazolás után szövetségnek fizetendő összegtől az egyszerűsítés végett a modell eltekint.
- 2004-2006 között alapvetően hazai játékospiacra értékesítünk, míg 2007-2010 között szezononként egy-két játékost sikerül külföldre eladni.

A kiegészítő tevékenységekhez tartozó főbb költségek:

- a merchandising-tevékenység költsége,
- a stadionhasznosítás költsége és

- a fitness-terem működtetésének költsége adja.

Merchandising-tevékenység költsége (eladott áruk beszerzési értéke, ELABÉ):

- Alapvetően a merchandising-tevékenység miatt beszerzett készletek okozzák, így nagysága ennek függvényében alakul.
- A fedezet 25%, mely 2008-tól a márka bevezetettsége miatt 30%-ra emelkedik.

Stadionhasznosítás költsége:

- Mögötte alapvetően az étterem működtetése áll. A társaságot a bérleti szerződés miatt költség nem terheli.

Fitness-terem működtetésének költsége:

- A 2004. évben 6 millió forint, mely az egyes években az infláció alakulásának megfelelően változik.

A MODELL FITNESS-TEREM KÖLTSÉGÉHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSE:

- A fitness-terem működtetése további alkalmazottak foglalkoztatását nem igényli.

A modell a következő eredménykategóriát különbözteti meg:

- üzleti, működési eredmény,
- pénzügyi eredmény,
- adózás előtti,
- adózás utáni,
- mérleg szerinti eredmény.

A **működési eredmény** a működéssel kapcsolatos bevételek és költségek különbségét mutatja. A játékos-eladásból származó eredmény¹⁰⁰ – szemben az angolszász gyakorlattal – az üzemi eredmény részeként kerül elszámolásra.

A futballtársaságok jellemzően **pénzügyi tevékenységből származó nyereséget** nem, csak veszteséget realizálnak. Ennek legfőbb oka, hogy ritkán rendelkeznek olyan átmenetileg fölösleges tartalékkal, melyet befektethetnének és kamatbevételt realizálhatnának általa,

¹⁰⁰ A magyar számviteli rendszer alapján a hazai futballtársaságok is a német társaságokhoz hasonlóan járnak el.

ugyanakkor gyakran kénytelenek hitelekhez folyamodni, melyek után kamatkiadási kötelezettségük keletkezik.

Az *adózás utáni eredmény* a 16%-os adó levonása által számítható.

A futballtársaságok működésében megszokott módon még a nyereséges működés sem jár osztalékfizetéssel¹⁰¹, így a modellben adózás utáni eredmény és a mérleg szerinti eredmény megegyezik egymással.

A különböző mérlegtételek és azok alakulásának magyarázatai

A labdarúgó-társaság eszközei a következők:

- forgóeszközök:
 - ⇒ készpénz,
 - ⇒ vevőállomány,
 - ⇒ készletek,
- befektetett eszközök.

Készpénz:

- A készpénzállomány a 2004. évben 30 millió forint.

Vevőállomány:

- A vevőállomány magyarázatául a merchandising-tevékenység, a központi marketingbevételek, illetve a külföldi szereplésből származó bevételek szolgálnak.

A MODELL VEVŐÁLLOMÁNYHOZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A szponzori bevételek a szponzori szerződés alapján negyedévre előre rendezettek.
- A nemzetközi szereplésből származó bevételeket (televíziós közvetítési jogdíj, UEFA-tól kapott prémium) a társaság az év végén egy összegben kapja meg.
- A Magyar Labdarúgó Liga a központi marketingbevételeket havonta elszámolja és a társaság felé utalja.
- A vevőállománynál 30 napos fizetési határidő feltételezése áll.

Készletek:

- A készletek legnagyobb részét a merchandising-termékek teszik ki.
- A merchandising-termékeket nem a társaság gyártja, hanem erre szerződése van egy termelőcéggel.
- A társaságnak mindig egyhavi merchandising-készlete van a következő évre vonatkozóan.
- A készletek forgási ideje 30 nap, mely megegyezik a szállítók forgási sebességével.

A MODELL KÉSZLETEKHEZ KAPCSOLÓDÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A készletek darabértéke az inflációval megegyező mértékben növekszik.
- A sportszerek és –felszereléseket szponzori szerződések keretén belül barter formában kapja a futballtársaság.

Befektetett eszközök:

- A befektetett eszközökben alapvetően a játékosok játékjogait találjuk záró, nettó mérlegértéken szerepeltetve.

A futballtársaságok legfőbb forrásai:

- szállítók,
- hitelek,
- saját tőke.

Szállítók:

- A merchandising-termékek kapcsán 30 napra fizetnek (30 napos forgási idő), így a szállítók éppen finanszírozzák a készleteket.

A társaság tőkeszerkezete állandó. 50% saját tőke és 50% idegen tőkéből áll. Az arány megtartása érdekében egyrészt pótlólagos tőkeemelésre, illetve hitelfelvételre kerül sor.

A MODELL HITELFELVÉTELRE VONATKOZÓ FELTÉTELEZÉSEI:

- A hitel kamatlába a BUBOR alakulásának megfelelően változik.

¹⁰¹ A Manchester United ebben a tekintetben is ritka példája a futballvállalatoknak, mert enyhén emelkedő biztos osztalékot fizet részvényesei számára.

- A hitel felvételének első évében, 2003-ban nincsen bevétel, de kamatot már kell a felvett hitel után fizetni.

5.32. táblázat A hitelkamatláb alakulása

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Infláció	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%
Árindex	105%	105%	104%	104%	103%	103%	103%
Reálkamatláb	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%
BUBOR	9%	9%	8%	8%	6%	6%	6%
Hitelkamatláb	11%	11%	10%	10%	8%	8%	8%

5.3.3.5. Az üzleti modell elemzési eredménye

Az általam kialakított alapesetet tükröző optimista stratégia esetén az FCFF alapú értékelés szerint a befektetés nettó jelenértéke negatív, -254,49 millió forintos értéket mutat. Ennek alapján a felvázolt esetben sem mondhatjuk el, hogy jó befektetési döntést hoznánk az alapesetbeli labdarúgó-társaság megvásárlásakor. A nyereséges működés alapvetően a második stratégiai ciklusban jelentkezik, mely egyrészt időben távol esik a jelentől, ezért realizálása bizonytalanabb, másrészt a vállalat értékének nagysága a maradványértéken nyugszik.

Az alábbiakban az érzékenységvizsgálatok legfőbb eredményeit foglalom össze. Az érzékenységi vizsgálatok – hipotézisekhez igazodva – a következő tényezők megváltozásának hatásait vizsgálták meg a nettó jelenérték mint befektetés-gazdaságossági döntési kritérium értékének alakulására vonatkozóan:

- játékosok bérei (alapfizetés, pontprémium),
- jegyárbevétel,
- szponzori bevételek
- központi marketingbevételek alakulását befolyásoló tényezők.

A játékosok alapfizetésének változására meglehetősen érzékeny a befektetés megtérülése. Az NPV rugalmassága -5,06, azaz az alapfizetések egy százalékos változása 5,06 százalékos, ellentétes irányú változáshoz vezet. Ez alátámasztja azt az érzékelhető tendenciát, hogy a

nemzetközi szakirodalom fokozott figyelmet szentel a játékosokkal kapcsolatos bérek alakulásának. Külön figyelmet érdemel ebben a vizsgálatban a második eset, mely szimulálja azt, hogy az eddig egyéni vállalkozóként foglalkoztatott játékos alkalmazottá válik. Ekkor a futballtársaság a ráháruló társadalombiztosítási járulékok mértékével (40 %) csökkenti a labdarúgóknak átutalt összeget. Látható, hogy a közeljövőben felmerülő fent említett változás (a hivatásos sportolókat kötelező lesz alkalmazottként foglalkoztatni) nagymértékben befolyással lesz a többi sporttársaság mellett a labdarúgó-vállalatok eredményességére és értékére attól függően, hogy miként kezelik ezt a kérdést.

Az 5.33. táblázat vizsgálata alapján elmondható, hogy az alapfizetés megfelelő szintjének helyes megállapítása kritikus a vállalati érték, illetve a működés során a tulajdonosi értéknövelés szempontjából.

5.33. táblázat Játékosok alapfizetésének hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Játékosok alapfizetése				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,4	0,35	-0,05	-12,5	-254,5	-93,5	161	63,26
0,4	0,285	-0,115	-28,75	-254,5	111,6	366,1	143,85
0,4	0,5	0,1	25	-254,5	-576,5	-322	-126,52

Az egy pont megszerzése után járó prémium összegének változása szintén jelentős mértékű befolyással bír a befektetés nettó jelenértékére. De ennek hatása alatta marad az alapfizetések döntési kritériumra gyakorolt hatásától. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a pontprémiumok esetében a rugalmassági tényező -2,9. Gyakorlatilag ugyanakkora a nettó jelenérték rugalmassága a szerzett pontok növekedésével kapcsolatban is. Mindenképpen fontos leszögezni, hogy a szerzett pontok esetében ennél a vizsgálatnál nem vettem figyelembe, hogy a sportszakmai sikeresség változása (szerzett pontok alakulása) miképpen változtatja meg a nézőszám, illetve a többi bevételi tényező alakulását.

A kifizetett pontprémiumok értékét meghatározó két tényező külön-külön történő változása körülbelül ugyanakkora hatással van a befektetés megtérülésére.

5.34. táblázat A pontprémium változásának hatás a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Pontprémium változása				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,05	0,04	-0,01	-20	-254,5	-107	147,5	57,96
0,05	0,06	0,01	20	-254,5	-402	-147,5	-57,96

5.35. táblázat A szerzett pontok változásának hatás a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Szerzett pontok változása				NPV			
Régi érték (pont)	Új érték (pont)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
70	63	-7	-10	-254,5	-181	73,5	28,88
70	77	7	10	-254,5	-328,2	-73,7	-28,96

A továbbiakban a legfontosabb bevételi tényezőkhöz végzett elemzések eredményeit mutatom be. A jegyárbevétel alakulása két fő tényezőhöz köthető. Egyrészt a jegyárak alakulásához, másrészt a nézőszám változásához. A jegyárak alakulása esetében megvizsgáltam, hogy a növekedési ütem változatlansága mellett, milyen befolyással bír a befektetés megtérülésére az induló jegyárak módosítása. Megállapítható, hogy a vizsgált tényezők közül ez bír a legnagyobb hatással a nettó jelenérték nagyságára. Az NPV rugalmassága 8,9-es értéket mutat ennek a tényezőnek változásával kapcsolatban. A valós életre kivetítve ez megmutatja, hogy a modell ezen alapfeltételezése egy átlagos hivatásos magyar labdarúgó-társaság esetében nem tekinthető reálisnak.

5.36. táblázat A jegyárak változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Jegyárak változása				NPV			
Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
0,001	0,0011	0,0001	10	-254,5	-27,4	227,1	89,23
0,001	0,0009	-0,0001	-10	-254,5	-481,6	-227,1	-89,23

A következő fontos – jegyárbevételre érintő tényező – a helyszíni nézőszám alakulása. Ezen tényező esetében tapasztalható 3,7 értékű rugalmassági mutató a jegyárak alakulása esetében tapasztaltnál jóval gyengébb kapcsolatot mutat. Ez a kapcsolat azonban még mindig erős befolyással bír a nettó jelenérték alakulására. Nagyon fontos azt is figyelembe venni, hogy

egy kisebb, 6000 fő befogadására alkalmas stadionnal rendelkező csapat esetében 0 növekedés csak a reális, mivel a stadion fizikailag nem képes több néző kiszolgálására. A kapott eredmény ismét bizonyítja, hogy egy átlagos, magyar hivatásos futballtársaság nem működhet a kidolgozott stratégia szerint, számukra mindenképpen egy visszafogottabb stratégia kidolgozása lehet csak a cél.

5.37. táblázat A nézőszám növekedési ütemének hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Nézőszám növekedési ütemének változása				NPV			
Régi növekedési ütem (%)	Új növekedési ütem (%)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
20	10	-10	-50	-254,5	-730	-475,5	-186,84
20	0	-20	-100	-254,5	-1048,5	-794	-311,98

A modellben fontos jegyárbevételt befolyásoló tényező a feltételezett induló nézőszám nagysága. Az NPV rugalmasságának 5,6-os értéke a második legfontosabb tényezővé teszi a vizsgáltak közül. Ez alapján kijelenthető, hogy már az induló évben is nagyon fontos, a csapat iránt megnyilvánuló helyszíni érdeklődés nagysága.

5.38. táblázat A kezdeti nézőszám változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Kezdeti nézőszám változása				NPV			
Régi érték (fő)	Új érték (fő)	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
6000	5400	-600	-10	-254,5	-397,5	-143	-56,19

A nemzetközi szakirodalomban a futballvállalatok bevételeinek további fontos pillérét jelentik a szponzori bevételek. Mint már a dolgozat eddigi részeiből is kiderült, hazánkban ezek a bevételek kiemelt fontosságúak a vizsgált labdarúgó-társaságok számára. A nettó jelenérték – természetesen – ezen tényező változására is nagy mértékben érzékeny. A rugalmassági mutató értéke 5, tehát az NPV-alakulása nem ettől függ a legjobban. Ez a jelenlegi helyzetnek kissé ellentmondónak tűnő adat annak köszönhető, hogy a feltételezett sportszakmai sikereknek köszönhetően a modellben jelentős ütemű jegyárbevétel növekedést jeleztem előre. Ebből adódóan fokozatosan megszűnt a szponzori bevételek túlsúlya a futballvállalat működési bevételei körében, mely a bevételek nagyobb diverzifikáltságát eredményezte.

5.39. táblázat A szponzori bevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Szponzori bevételek változása				NPV			
Induló érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
250	225	-25	-10	-254,5	-381,8	-127,3	50,02
250	275	25	10	-254,5	-127,2	127,3	-50,02

A harmadik –, a nemzetközi futballtársaságok számára fontos – bevételi forrást jelentő elem, a televíziós közvetítésekből származó bevétel. Ez az elem hazánkban nem bír akkora jelentőséggel egy átlagos labdarúgóklub bevételei között, mint a külföldiek esetében. Ezeket ráadásul – jellemzően – a liga a központilag befolyó szponzori bevételekkel együtt osztja szét. Ennek megfelelően a modell is együttkezelte ezt a bevételi csoportot. A központi marketingbevételek változására – a vizsgált tényezők közül – a nettó jelenérték a legkevésbé volt érzékeny. Mindezt a rugalmassági együttható 2 értéke igazolja. Ez az érték azonban azt is megmutatja, hogy a tényező hatása még így is jelentősnek mondható.

5.40. táblázat A központi marketingbevételek változásának hatása a nettó jelenérték alakulására

(millió forint)

Központi marketingbevételek változása				NPV			
Induló érték	Új érték	Változás	Százalékos változás	Régi érték	Új érték	Változás	Százalékos változás
80	72	-8	-10	-254,5	-305,3	-50,8	-19,96
80	88	8	10	-254,5	-203,7	50,8	19,96

6. Összegzés

Az optimista stratégia alapján felépített üzleti modell negatív vállalatértéket eredményezett. Az érzékenységvizsgálatok megmutatták, hogy a vizsgált futballtársaság csak lényegesen alacsonyabb játékosokkal kapcsolatos ráfordítások mellett lenne üzletileg működőképes. Ennek másik biztosítékát a működési bevételek jóval magasabb szintje jelentené.

Az üzleti modell mögött egy optimista feltételezési rendszer húzódott meg. Az esettanulmányok által tükrözött helyzethez képest optimista volt, mind a jegyárbevétel, mind a szponzori, mind a központi marketingbevételek nagysága, mind az egyes években játékos-adásvételből realizálható nyereség alakulása tekintetében. A modell számításba vett olyan bevételeket (merchandising és kiegészítő tevékenységek), melyek megléte az üzleti alapon működő labdarúgásban ugyan megszokott, de a jelenlegi magyar hivatásos labdarúgásban egyáltalán nincsenek jelen vagy meglétük igen bizonytalan.

A modell feltételezése abban a tekintetben némileg elrugaszkodott a magyar valóságtól, hogy a társaság maga működteti a létesítményét, bár a jelenlegi magyar labdarúgásban is találunk erre példát. Ez a bevételi oldalon az egyéb tevékenységek közt ugyan pótlólagos bevételeket indukál, azonban megmutatja, hogy a társaság – még az ingatlan bizonyos üzleti hasznosítása mellett – sem képes maga működtetni létesítményét. A működtetésből adódó költségek megterhelik a vállalat kiadási oldalát, ezzel megadják arra a kérdésre a választ, hogy a futballtársaságok miért nem éltek azzal a jelenlegi lehetőséggel, hogy a felvázolt konstrukció mellett bérelhetnék az állami tulajdonostól létesítményeiket. A modellben felvázolt stratégia a létesítmények és ingatlanok egyéb hasznosítását nem vizsgálta.

A vizsgálat feltételrendszere kimutatta, hogy a felvázolt működést Magyarországon maximum egy vagy két csapat érheti el. Az elemzések bebizonyították, hogy az általam felvázolt stratégiát a többi csapatot működtető társaság nem követheti. Valószínűleg számukra egy visszafogottabb működési kiadásokkal járó, szerényebb célokat kijelölő stratégia tekinthető követendőnek.

A modell legfőbb feltételezését a törvényes működés adta, melynek legfőbb következménye a labdarúgók munkavállalóként történő foglalkoztatásban jelentkezett.

További kérdés, lehet-e hosszú távon, a törvényi feltételek betartása mellett üzleti alapon működni? Nem feledkezhetünk meg arról, hogy a tulajdonosoknak lehetnek olyan pótlólagos hasznai (pl. tulajdonosi reklámérték, kapcsolati tőke), melyek nem modellezhetők és nem számba vehetők. Hogyan lehet ezt pénzáramban megjelenő, üzleti értékre kiható jövedelemre váltani? Amikor egy társaság nevét szponzornak eladja, azt kell feltételeznünk, hogy e mögött egy racionális döntés van és ennek a döntésnek a többlete a szponzoráló vállalatnál megjelenik. A modell optimista volt a szponzori bevételek tervezése esetében. Az egyes évek során feltételezett több mint 300 millió forint, jóval meghaladja a magyar hivatásos labdarúgásban üzleti alapon jelen levő szponzorálást. Összehasonlítás végett elegendő a következőket figyelembe venni. A Magyar Labdarúgó Liga jelenleg érvényben levő névszponzorációs szerződése évi 300 millió forintot biztosít – egyéb feltételeken túl, földi sugárzású televíziós közvetítések mellett – a 12 társaságot maga mögött tudó NB I számára. A magyar hivatásos sportokra vonatkozó – Business Group által, 2003-ban elvégzett – szponzori becslések szerint a labdarúgás esetében az egy csapatra jutó maximális nagyság 400 millió forint, mely egyszerre jelenti a liga által realizált központi marketingbevételből visszaosztott összeget és a helyi szponzori erő nagyságát (Kassay, 2003/c). A modellben ezek együttes összege – a kezdeti 2004-es évtől eltekintve – 400 millió forint felett van, melyet a vizsgált csapat sportbeli sikerei indokolnak.

Az üzleti modell megállapításai utólagosan is magyarázatot adnak az elmúlt években labdarúgás területén lezajlott történésekre. Ugyanakkor a korrekt, törvényes működés feltételezései mellett hitelezők, szállítók (játékosok, edzők, stb.) és állam felé tartósan fennálló, ki nem fizetett tartozásokra nem lehet társaságok működtetését építeni. A tárgyalta alapján ezen optimista feltételezések mellett működő társaság is arra van ítélve, hogy rossz befektetési döntésnek bizonyuljon. Kérdés, hogy ennek tudatában ki fektet be egy hivatásos labdarúgó-társaságba Magyarországon? A magyar hivatásos labdarúgó-társaságok működése konszolidációra szorul. Ez eddig – a további működés feltételeit megteremtő formában – nem történt meg. A többszörösen elengedett köztartozások a morális problémák előidézésén túl nem oldották meg a működtetés problémáit. A korábbi köztartozások magántartozásokká alakultak, illetve a társaságok tulajdonosai szponzoráció címén, vagy folyamatos veszteséget finanszírozó tőkeemelés formájában működtetik társaságaikat. A reorganizációs hitel szintén nem tud klasszikus hitelként működni, jellemző módon a társaságokban hiányzik a visszafizetést biztosító üzleti potenciál. Egyetlen fedezetként azokat a jövőben központilag realizált bevételeket tudják biztosítani, melyek megléte igen bizonytalan, továbbá a jövőbeni

működésük során ismét hiányzó forrásként jelenik majd meg. A csőd költségét tehát mindig megfizeti valaki. Hol az állam azzal, hogy – nem átlagos társaságnak kezelve a futballvállalatokat – kevésbé szigorúan vagy egyáltalán nem lép(ett) fel a közterhek behajtása esetében, esetleg el is engedi (engedte) a köztartozásokat. Mindezek kiváltják azt a jelenséget, hogy a labdarúgásban fellelhetők ellenőrizhetetlen eredetű pénzek is. Ez kihat a sportág vállalati működésének megítélésre, arculatára, melynek következtében az üzleti lehetőségek is beszűkülnek, lehetetlenné válnak, tovább fokozva mind a gazdasági, mind a sportszakmai eredménytelenséget.

Kérdés, mi ebben a helyzetben a megoldás? Először is döntést kell hozni arról, hogy a hivatásos labdarúgást fent kívánjuk-e tartani. Amennyiben számos közgazdaságilag is védhető (elegendő a sport, a labdarúgás társadalmi hasznosságára gondolni) indok miatt igenlő a válasz, akkor a labdarúgást támogatni kell. Ennek két oldala mutatkozik. Egyrészt nem lehet úgy csinálni, mintha üzleti alapon működne, ha nem képes erre és másokkal (állam, játékosok, szállítók, hitelezők) fizetteti meg a működését. Másrészt a támogatásban egy pályázati elven működő, magán- és közszféra együtteséből kialakuló PPP-nek (Public Private Partnership) kéne megjelenie. Állami támogatást élveznének a labdarúgás társadalmilag indokolható területei, például az utánpótlás-nevelés, a labdarúgás szabadidős, iskolai része és a létesítmények építése, fejlesztése. Mindezzel a jelenlegi hivatásos labdarúgás teljes költségeinek állandó része is csökkenne. A megmaradt területek működtetéséhez szükséges finanszírozási forrásokat a magán- és a közszférának együttesen kéne biztosítania. A felsorolt tevékenységek fix támogatást élveznének az államtól, a további állami pénzek a fennmaradt területek számára pályázati formában lenne elérhető. A pályázati rendszernek világosnak, jól számonkérhető és teljesítmény alapon működőnek kell lennie.

Átgondolandó az a kérdés is, hogy mi lenne, ha a magyar labdarúgás amatőr alapon működne? Ha el is tekintünk a szolgáltatás jelenlegi minőségétől, a magyar piac mérete nem képes üzletileg eltartani a futballtársaságokat. Mindez felveti a félprofí rendszerre történő áttérés lehetőségének vizsgálatát. A piac méretének növelése érdekében érdemes lenne átgondolni egy Közép-Kelet-Európa Liga létrehozását, mely regionális versenyrendszere által megnövelhetné a piaci potenciált.

A modell futballtársasága semmiképp nem tekinthető átlagosnak: sem az elért sportszakmai eredmények, sem infrastrukturális háttere miatt. További kutatási lehetőséget jelent egyéb

esetek vizsgálata. A kialakított modell segítségével megvizsgálható egy olyan magyar vidéki középcsapat esete is, mely kisebb stadionnal rendelkezik, a bajnokság középmezőnyében szerepel és a helyi piacon rejlő gazdasági potenciálja is kisebb.

További vizsgálati területet jelenthet annak elemzése, hogyan hatna egy futballvállalat működésére, ha sikerülne a Bajnokok Ligájában főtáblára kerülni.

A modell vizsgálati lehetőségeit azzal is bővíthetjük, hogy a működés elemzésébe főtevékenységen kívüli, egyéb bevételi lehetőségeket is kapcsolunk.

A felsorolt kitorési lehetőségek további bevételi bevonási lehetőségeket rejtenek. Mindezek megvalósulásáig álljon itt ismét az 1927-ből származó mottó részlete: „Csak olyan profi csapatnak van jövője, amely (...) gazdaságilag azt a kipróbált elvet követi, hogy addig nyújtózik, amíg a takaró ér”.

Hivatkozott irodalmak

A 2. FEJEZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK:

- András Krisztina (1996): Sportfinanszírozás Magyarországon, BKE diplomadolgozat, Budapest
- András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociüzlet, Replika 1997 szeptember, pp.140-169.
- András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás zárótanulmánya (812-11 futballmenedzsment) Budapest
- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban, Doktori (Ph.D.) értekezéstervezet, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D. Program
- Chikán Attila (1995): A vállalat társadalmi környezete, BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben I., BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/2003 I. félév előadássorozata, 2002. szeptember 23.
- Chikán Attila (2003/a): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, Vezetéstudomány, 2003.05.szám, pp.10-12.
- Chikán Attila (2003/b): A piac és a profit után – Chikán Attila a 21. század vállalatának gazdaságtanáról, interjú Eller Erzsébet által, Piac és Profit, 2003 június, pp.14-17.
- Conn, D. (1997): The Football Business, Mainstream Publishing
- Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai, Marketing&Menedzsment 1998/3, pp.9-17.
- Dénes Ferenc (1998/b): A futball eladása a közönségnek, Marketing&Menedzsment 1998/5, pp.59-63.
- Dénes Ferenc (2003): Erősödő futballvárosok, Világgazdaság, 2003. október 9., p.14.
- Dobson, S. – Goddard, J. (2003): The Economics of Football, Cambridge University Press
- Dunning, E. (1971): The Development of Modern Football. The Sociology of Sport. A Selection of Readings, Frank Cass & Co. Ltd.
- Földesiné dr. Szabó Gyöngyi (1994): Helyzetkép a lelátóról, SZOLTISZ Nyomda, Szolnok
- Hadas Miklós – Karády Viktor (1995): Futball és társadalmi identitás, Replika, 1995. június, pp.89-119.

- Hunyadi Csilla (1989): A vállalat piaci környezete, in: Chikán Attila (szerk.)
Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet
- Kassay Lili (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, Marketing&Menedzsment
1998/3, pp.25-27.
- Kassay Lili (2003/b): A sportmarketing alapjai című előadás, A sport üzleti kérdései c. tárgy,
BKÁE 2002/2003. 2. félév, tárgyfelelős: András Krisztina
- Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz.,
pp.1025-1037.
- Kornai János – Matits Ágnes (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása,
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Sándor – Laki László (1983): Sport és társadalom, Társadalmi Szemle, 1983/7., pp
26-35.
- Kozma Miklós (2000): Érték a labdarúgásban, BKÁE diplomadolgozat
- Misovicz (szerk.) (1994): A sport társadalmi környezete – Sportszociológiai
szöveggyűjtemény, AULA Kiadó, Budapest
- Misovicz Tibor (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása, Jel-Kép 1997/1.
szám, pp.23-33.
- Nádori László – Bátonyi Viola (2003): Európai Unió és a sport, Uniós csatlakozás a sportban,
Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs
- Nikl Antal (2003): A magyar professzionális labdarúgás iparágának elemzése, BKÁE
diplomadolgozat
- Nyerges Mihály (1978): Kiegészítő ismeretek a szervezés- és vezetés-elmélet
tanulmányozásához. Tankönyvkiadó, Budapest
- Nyerges Mihály (1979): A szervezés- és vezetéselmélet alapjai. Tankönyvkiadó, Budapest
- Nyerges Mihály – Petróczi Andrea (1995): A sportmenedzsment alapjai, Magyar Testnevelési
Egyetem, Budapest
- Radnedge, K. (1995): A futball enciklopédiája – Futballkronológia, Holló és Társa
Könyvkiadó, Budapest
- Rohony Ákos (2000/a): Futball, üzlet, tőzsde, BKÁE diplomadolgozat
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.,
I. rész
- Sárközy Tamás (2002/b): Labdarúgás mint a gazdasági jog tárgyát képező üzlet, Gazdaság és
Jog, 2002. január 1., pp.21-25.
- Seprényi Gábor (1998): Cégérték és profi futball, BKE diplomadolgozat

Szabados Gábor (2002): Professzionális labdarúgóklubok stratégiai szemléletű vezetése, BKÁE diplomadolgozat

prof. Szabó János (2003): Futballhuliganizmus, PolgART, Budapest

Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): Winners & Losers – The Business Strategy of Football, Viking

Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket, Jel-Kép 2000/3, pp.23-36.

Vajna Tamás (2003): Rúgd és kuss, HVG, 2003. május 31., pp.65-68.

Deloitte & Touche (2003): Annual review of Football Finance, 2003 July

Handelsblatt 1998.11.13/14.

Handelsblatt 1999. 05. 07/08.

Világgazdaság, 2003. szeptember 18., p.12.

1996. évi LXIV. törvény

1998. évi XXXI. Törvény

www.psg.fr/en/club/history, letöltési dátum: 2003. január 30.

www.sportundmarkt.de, letöltési dátum: 2003. szeptember 15.

A 3. FEJEZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK:

András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A sportág arculatának változása, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.189-200.

András Krisztina (2000): Globalizáció, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.193-195.

András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban, Doktori (Ph.D.) értekezéstervezet, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D. Program, Budapest

Bauer András – Berács József (1998): Marketing, AULA Kiadó, Budapest, p.421.

- Bird, P. (1982): The demand for league football. *Applied Economics*, Vol. 14, No. 6., pp.637-649.
- Borland, J. (1987): The demand for Australian rules football, *The Economic Record*, Vol. 63., No. 182., pp.220-230.
- Bourg, J-F. (2000), *Analyse économique du Sport*
- Chikán Attila (1995): A vállalat társadalmi környezete, BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Chikán, Attila (2001): A globalizáció és a gazdasági tevékenységek koordinációja, Ezredforduló 2001/1.
- Dénes Ferenc (1997): Lövésből lesz..., in: András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociüzlet, Replika 1997 szeptember, 27. szám, pp.141-169.
- Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai, *Marketing & Menedzsment*, 1993/3., pp.9-17.
- Dénes Ferenc (1998/b): Csecse-becse menedzsment, *Marketing & Menedzsment*, 1998/3., pp.20-21.
- Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (2000): Szponzorálás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Gálik Mihály (2000): Médiagazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Heller Judit (2002): Újlehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében, *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*, 2002/3, pp.116-119., 2002/4, pp.182-186.
- Dr. Horváth Gábor (2000): A sportolói jogviszony polgári jogi és munkajogi formái, in: Sárközy Tamás (szerk., 2000): A magyar sportjog alapjai, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
- Jennet, N. (1984): Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish League Football, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 31., No. 2., June pp.176-198.
- Kassay Lili (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, *Marketing & Menedzsment*, 1998/3, pp.25-27.
- Kassay Lili (2003/a): A major league-k működése – szöveggyűjtemény, BKÁE Sportgazdaságtani Kutatóközpont, Budapest
- Kotler, Ph. (1988): *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall Inc.
- Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A játékosok menedzsmentje, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): *Üzleti elemek a*

- labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp 135-162.
- Misovicz Tibor (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása, Jel-Kép, 1997/1. szám, pp.23-33.
- Reich Balázs– Szabados Gábor (2000): Játékos-transzferek Európában, háttér tanulmány az Üzleti elemek a labdarúgásban (ISM-kutatás, 812-11 futballmenedzsment) projekthez, projektvezető: András Krisztina
- Rohony Ákos (2000/a): Futball, üzlet, tőzsde, BKÁE diplomadolgozat, Budapest
- Rohony Ákos (2000/b): A futball intézményi rendszerének üzleti átalakulása: makroszintű és mezoszintű elemzések, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.52-81.
- Sárközy Tamás (2000, szerk.): A magyar sportjog alapjai, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., II. rész
- Simmons, R. (1996): The demand for English league football: a club-level analysis. Applied Economics, Vol. 28., No. 2., pp.139-155.
- Sirgy, M.J. (1982): Self concept in consumer behavior: A critical review, Journal Consumer Behavior, 1, pp.287-300.
- Dr. Sorosi Gyula (2002): A közösségi védjegyrendszer főbb jellemzői, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 2002. június, pp.3-10.
- Stackelberg, H. (1951): Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen
- Szántai Tamás (1999): Sportmarketing, BKE-előadás, Budapest, 1999.02.01.
- Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): Winners & Losers – The Business Strategy of Football, Viking
- Urbán Ágnes (1997): Sportüzlet, média és társadalom, Jel-Kép, 1997.1.sz.
- Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket, Jel-Kép, 2000/3., pp.27-36.
- Whannel, G. (1995): Fields in Vision. Television and Cultural Transformation Rutledge, London
- A.T.Kearney: The New Sports Consumer, www.atkeraney.com, letöltési dátum: 2003. szeptember 5.

Deloitte & Touche (2003): Annual review of Football Finance, 2003 July
FIFA-szabályzata „A játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatban”
FIFA 801. körlevél, 2002. március 28.

HVG, 2003. október 18., pp.31-32.

HVG, 2003. november 15., p.6.

Itt a márka? Interjú Bayer Józseffel (1997), interjút készítette Dénes Ferenc, in: András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociüzlet, Replika 1997 szeptember, 27. szám, pp.161-164.

Napi Gazdaság, 2003. október 8., p.6.

„Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat

Világgazdaság, 2003. július 1., p.10.

Világgazdaság, 2003. szeptember 18., p.12.

www.sportbusiness.com, letöltési dátum: 2003. szeptember 15.

97/36/EG irányelve

2000. évi CXLV. törvény a sportról

A 4. FEJEZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK:

András Krisztina (2000): A labdarúgóklubok érintettjei, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.23-29.

András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

Brealey – Myers (1991): Principles of Corporate Finance, Fourth ed. International ed. 1991, McGraw-Hill, Inc., magyarul: Brealey – Myers (1992): Modern vállalati pénzügyek, harmadik kiadás, Panem Kft., Budapest

Chelladurai, P. (1994): Sport management: defining the field, European Journal for Sport Management, Vol. 1., No. 1., pp. 7-21., idézi: Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai, Marketing & Menedzsment, 1998/3., pp.9-17.

Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest

- Freeman, E.R. (1984): Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in.: E.R. Freeman: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pisman, 1984., pp.52-82.
- Kozma Miklós (2002): Befektetők típusai, érdekeltségük, motivációjuk, üzleti szemléletük című előadása, 2002. április 8., Sportgazdaságtan és –menedzsment, Rajk Szakkollégiumi kurzus 2001/2002. 2. félév, kurzusvezető: András Krisztina
- Misovicz Tibor (1998): Szolgáltatásmenedzsment – használjuk a látványsportban!, kézirat BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Polányi Károly (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet, Gondolat Kiadó, Budapest
- Rohony Ákos (2000/a): Futball, üzlet, tőzsde, BKÁE diplomadolgozat, Budapest
- Rohony Ákos (2000/b): A futball intézményi rendszerének üzleti átalakulása: makroszintű és mezoszintű elemzések, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.52-81.
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., II. rész

A rádiózásról és televíziózásról szóló 1996. évi I. törvény

Európai Unió 9736 irányelv

Handelslatt 98.10.21.

Handelsblatt 98.10.23/24.

HVG, 2002. június 1., pp.79-80.

Nemzeti Sport, 2003. szeptember 23., p.3.

Nemzeti Sport, 2003. október 19., p.8.

UEFA CEO Annual Report 2002

Világgazdaság, 2003. május 16., p.3.

Világgazdaság, 2003. november 14., p.9.

www.uefa.com, letöltési dátum: 2003. szeptember 15.

www.fifa.com, letöltési dátum: 2003. szeptember 15.

89/529/EGK határok nélküli televíziózásról szóló irányelv

AZ 5. FEJEZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK:

- András Krisztina (1996): Sportfinanszírozás Magyarországon, BKE diplomadolgozat, Budapest
- András Krisztina (1998): Adós sportszervezetek Magyarországon, Köztartozás-projekt, gyorsjelentés, Budapest
- András Krisztina. – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2002): Befektetési Tájékoztató (Haladás Futball Kft.) – Minta, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, kézirat, Budapest
- Ács Ferenc – Meiszterics Enikő (1998): Futball-barométer, Marketing&Menedzsment, 1998/3., p.6.
- Brealey – Myers (1991): Principles of Corporate Finance, Fourth ed. International ed. 1991, McGraw-Hill, Inc., magyarul: Brealey – Myers (1992) Modern vállalati pénzügyek, harmadik kiadás, Panem Kft., Budapest
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés, Panem – John Wiley & Sons Kiadó, Budapest
- Dénes András – Dénes Ferenc (szerk., 1999): A magyar labdarúgás újjáépítési programja, ISMertető, Budapest
- Földesiné dr. Szabó Gyöngyi (1998): A magyar sport szellemi körképe 1990-1995, OTSH-MOB, Budapest
- Füzesi Zsolt (2003): Összefoglaló jelentés a reklámfelületek központi hasznosításáról, MLL belső anyaga, Budapest
- Heller Judit (2002): Újlehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében, Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 2002/3, pp.116-119., 2002/4, pp.182-186.
- Kassay Lili (2003/c): Kevés a szponzorpénz, Világgazdaság, 2003. december 4., p.10.
- Porter, M.E. (1980): Versenystratégia, Akadémia Kiadó, 1993, Budapest
- Rohony Ákos (2000/a): Futball, üzlet, tőzsde, BKÁE-diplomadolgozat, Budapest
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., II. rész
- Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket, Jel-Kép, 2000/3., pp.27-36.

Deloitte & Touche FourFourTwo : The 20 Richest Football Clubs In The World, 1998

Deloitte & Touche (2003): Annual review of Football Finance, 2003 July
Futballtársaságok nevezési anyagai, 2000-2003
Igazságügy Minisztérium Cégnyilvántartási és Céginformációs Szolgálat, cégadat-kivonatok
Jelentés a Hivatásos Labdarúgó Alsövetség 2000. évi közhasznú tevékenységéről
Magyar Labdarúgó Liga Közhasznúsági jelentés 2001
Magyar Labdarúgó Liga Közhasznúsági jelentés 2002
Nemzeti Sport, 2003. szeptember 12., p.24.
Reorganizációs hitelek kihelyezési szabályzata
Sportköltségvetés 1999, ISMertető, Budapest
Sport+Markt AG, 2002 november, Football Monitoring Hungary 2002/2003, in: Emocionális
fegyver, Várszegi Gábor a Fradi márkaértékéről, www.kreativ.hu, letöltési dátum: 2003.
március 30.
Szabályzat a vagyoni értékű jogok hasznosításának tárgyában. Elfogadta az MLSZ elnöksége
a 2002. július 20-i ülésén hozott 80/2002. számú határozatával.
Világgazdaság, 2003. június 30., p.6.
Világgazdaság, 2003. július 23., p.1., 7.
Világgazdaság, 2003. szeptember 19., p.9.
Világgazdaság, 2003. november 26., p.11.

www.deloitte.com, letöltési dátum: 2003. november 25.
www.ft.com/sport, letöltési dátum 1999. 11. 30. — The world's 20 richest clubs by turnover
www.labdarugoliga.hu, letöltési dátum: 2003. szeptember 22.
www.nemzetisport.hu, letöltési dátum: 2003. augusztus 5.

1042/1998. (IV.1.) számú kormányhatározat
1996. évi LXIV. törvény a sportról
1998. évi XXXI. törvény
2000. évi CXLV. törvény a sportról
2002. évi Éves beszámoló Profi Liga Kft.

A 6. FEJEZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK:

Kassay Lili (2003/c): Kevesebb a szponzorpénz, Világgazdaság, 2003. december 4., p.10.

A disszertáció tárgyában megjelent fontosabb publikációk

András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociüzlet, Replika 27 (1997 szeptember), pp.141-169.

András Krisztina – Dénes Ferenc (1997): Bajnokcsapat? – Interjú Nyilasi Tiborral, Replika 27 (1997 szeptember), pp.165-166.

András Krisztina – Tamás Tibor (1997): Gólhelyzet – Interjú Mezey Györggyel, Replika 27 (1997 szeptember), pp.167-169.

Megjelenés alatt

András Krisztina (2004): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján, Vezetéstudomány

Konferencia előadások

András Krisztina (2003): Sport + üzlet = sportüzlet? – üzleti elemek a sportban, Vállalat és Tőkepiac, Nemzetközi Ph.D.-konferencia, Torockó, 2003. október 3-5.

András Krisztina (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok, IV. Nemzetközi (Jubileumi) Konferencia, Miskolc-Lillafüred 2003. május 26-27., konferencia kiadvány I. kötet, pp. 235-246.

Műhelytanulmányok

András Krisztina (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok, műhelytanulmány, 34., BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Egyéb

András Krisztina (1996): Sportfinanszírozás Magyarországon, BKE diplomadolgozat, Budapest

András Krisztina (1998): Adós sportszervezetek Magyarországon, Köztartozás-projekt, gyorsjelentés, Budapest

András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban, Doktori (Ph.D.) értekezéstervezet,
Budapest

„Üzleti elemek a labdarúgásban” projekt tanulmányai

András Krisztina (2000): Sportszolgáltatások menedzsmentje, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.20-22.

András Krisztina (2000): A labdarúgó klubok érintettjei, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.23-28.

András Krisztina (2000): Globalizáció, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.193-194.

András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A sportág arculatának változása, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.189-200.

András Krisztina. – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

Mellékletek

1. melléklet G-14 alapító és a szervezethez azóta csatlakozó tagok

Alapító tagok (ábécésorrendben):

Ajax Amsterdam	holland
Barcelona	spanyol
Bayern München	német
Borussia Dortmund	német
Internazionale	olasz
Juventus	olasz
Liverpool	angol
Manchester United	angol
Milan	olasz
Olympique Marseille	francia
Paris SG	francia
Porto	portugál
PSV Eindhoven	holland
Real Madrid	spanyol

2002 nyarán csatlakozó 4 új tagok:

Arsenal	angol
Bayer Leverkusen	német
Olympique Lyon	francia
Valencia	spanyol

Forrás: SoccerInvestor 3rd September, 2002 – Issue 111: G14 adds four new members

2. melléklet Mérlegadatok és eredménykimutatások

(millió GBP)

	Manchester United							
	00/01	%	01/02	%	02/03	%	Átlag	Átl. %
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	195,619	89,6%	212,327	86,4%	182,429	68,3%	196,792	80,7%
Immateriális javak	71,117	32,6%	82,209	33,5%	55,299	20,7%	69,542	28,5%
Tárgyi eszközök	122,710	56,2%	128,329	52,2%	125,526	47,0%	125,522	51,5%
Befektetett pénzügyi eszközök	1,792	0,8%	1,789	0,7%	1,604	0,6%	1,728	0,7%
FORGÓESZKÖZÖK	22,790	10,4%	33,408	13,6%	84,700	31,7%	46,966	19,3%
Készletek	2,209	1,0%	0,196	0,1%	0,208	0,1%	0,871	0,4%
Követelések	20,581	9,4%	32,279	13,1%	43,975	16,5%	32,278	13,2%
Értékpapírok	0,000	0,0%	0,000	0,0%	11,941	4,5%	3,980	1,6%
Pénzeszközök	0,000	0,0%	0,933	0,4%	28,576	10,7%	9,836	4,0%
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK		0,0%		0,0%		0,0%	0,000	0,0%
ÖSSZES ESZKÖZ	218,409	100,0%	245,735	100,0%	267,129	100,0%	243,758	100,0%
SAJÁT TŐKE	120,457	55,2%	137,443	55,9%	156,833	58,7%	138,244	56,7%
Jegyzett tőke	25,977	11,9%	25,977	10,6%	25,977	9,7%	25,977	10,7%
Eredménytartalék	88,473	40,5%	93,890	38,2%	110,966	41,5%	97,776	40,1%
Mérleg szerinti eredmény	9,742	4,5%	16,986	6,9%	19,390	7,3%	15,373	6,3%
CÉLTARTALÉKOK	9,309	4,3%	8,668	3,5%	9,772	3,7%	9,250	3,8%
KÖTELEZETTSÉGEK	45,985	21,1%	54,147	22,0%	52,593	19,7%	50,908	20,9%
Hosszú lejáratú kötelezettség	1,050	0,5%	0,688	0,3%	2,391	0,9%	1,376	0,6%
Rövid lejáratú kötelezettség	44,935	20,6%	53,459	21,8%	50,202	18,8%	49,532	20,3%
PASSÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	42,658	19,5%	45,477	18,5%	47,931	17,9%	45,355	18,6%
ÖSSZES FORRÁS	218,409	100,0%	245,735	100,0%	267,129	100,0%	243,758	100,0%

(millió EUR)

	Borussia Dortmund							
	00/01	%	01/02	%	02/03	%	Átlag	Átl. %
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	135,197	53,9%	158,955	59,1%	116,103	48,4%	136,752	55,1%
Immateriális javak	59,331	23,6%	75,735	28,2%	55,306	23,0%	63,457	25,6%
Tárgyi eszközök	60,042	23,9%	66,097	24,6%	27,486	11,5%	51,208	20,6%
Befektetett pénzügyi eszközök	15,824	6,3%	17,123	6,4%	33,311	13,9%	22,086	8,9%
FORGÓESZKÖZÖK	110,131	43,9%	106,260	39,5%	117,679	49,0%	111,357	44,9%
Készletek	1,258	0,5%	2,413	0,9%	1,870	0,8%	1,847	0,7%
Követelések	43,034	17,2%	38,591	14,3%	44,024	18,3%	41,883	16,9%
Értékpapírok	18,242	7,3%	13,637	5,1%	1,460	0,6%	11,113	4,5%
Pénzeszközök	47,597	19,0%	51,619	19,2%	70,325	29,3%	56,514	22,8%
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	5,579	2,2%	3,822	1,4%	6,258	2,6%	0,026	0,0%
ÖSSZES ESZKÖZ	250,907	100,0%	269,037	100,0%	240,040	100,0%	248,134	100,0%
SAJÁT TŐKE	146,827	58,5%	150,270	55,9%	148,497	61,9%	148,531	58,6%
Jegyzett tőke	19,500	7,8%	19,500	7,2%	19,500	8,1%	19,500	7,7%
Eredménytartalék	0,042	0,0%	-10,878	-4,0%	-10,123	-4,2%	-6,986	-2,8%
Mérleg szerinti eredmény	-10,921	-4,4%	0,755	0,3%	3,257	1,4%	-2,303	-0,9%
CÉLTARTALÉKOK	3,156	1,3%	7,084	2,6%	8,214	3,4%	6,151	2,4%
KÖTELEZETTSÉGEK	92,268	36,8%	101,687	37,8%	73,532	30,6%	89,162	35,2%
Hosszú lejáratú kötelezettség		0,0%		0,0%		0,0%		---
Rövid lejáratú kötelezettség	92,268	36,8%	101,687	37,8%	73,532	30,6%	89,162	35,2%
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	8,657	3,5%	9,995	3,7%	9,797	4,1%	9,483	3,7%
ÖSSZES FORRÁS	250,908	100,0%	269,036	100,0%	240,040	100,0%	253,328	100,0%

(ezer HUF)

	FTC							
	00/01	%	01/02	%	02/03	%	Átlag	Átl. %
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	371	0,2%	105 459	25,2%	92 838	22,8%	66 223	37,5%
Immateriális javak	0	0,0%	102 941	24,6%	87 002	21,4%	63 314	35,9%
Tárgyi eszközök	371	0,2%	2 518	0,6%	5 836	1,4%	2 908	1,6%
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
FORGÓESZKÖZÖK	95 530	45,9%	152 810	36,5%	82 239	20,2%	110 193	62,5%
Készletek	24 837	11,9%	1 699	0,4%	3 998	1,0%	10 178	5,8%
Követelések	69 723	33,5%	140 945	33,6%	77 136	18,9%	95 935	54,4%
Értékpapírok	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pénzeszközök	970	0,5%	10 166	2,4%	1 105	0,3%	4 080	2,3%
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	112 216	53,9%	160 589	38,3%	232 296	57,0%	1	0,0%
ÖSSZES ESZKÖZ	208 117	46,1%	418 858	61,7%	407 373	43,0%	176 417	100,0%
SAJÁT TŐKE	7 750	3,7%	-277 270	-66,2%	-81 923	-20,1%	-117 148	-34,0%
Jegyzett tőke	3 000	1,4%	103 000	24,6%	153 000	37,6%	86 333	25,0%
Eredménytartalék	-71 554	-34,4%	6 942	1,7%	-380 270	-93,3%	-148 294	-43,0%
Mérleg szerinti eredmény	1 304	0,6%	-387 212	-92,4%	145 347	35,7%	-80 187	-23,3%
CÉLTARTALÉKOK	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
KÖTELEZETTSÉGEK	163 964	78,8%	548 975	131,1%	458 140	112,5%	390 360	113,2%
Hosszú lejáratú kötelezettség	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rövid lejáratú kötelezettség	163 964	78,8%	548 975	131,1%	458 140	112,5%	390 360	113,2%
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	36 403	17,5%	147 153	35,1%	31 156	7,6%	71 571	20,8%
ÖSSZES FORRÁS	208 117	100,0%	418 858	100,0%	407 373	100,0%	344 783	100,0%

(ezer HUF)

	DVSC							
	00/01	%	01/02	%	02/03	%	Átlag	Átl. %
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	117 398	57,8%	64 733	27,5%	20 586	19,2%	67 572	40,8%
Immateriális javak	12 800	6,3%	42 573	18,1%	7 024	6,5%	20 799	12,5%
Tárgyi eszközök	101 598	50,0%	22 160	9,4%	13 562	12,6%	45 773	27,6%
Befektetett pénzügyi eszközök	3 000	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	1 000	0,6%
FORGÓESZKÖZÖK	52 503	25,9%	155 445	66,0%	86 737	80,8%	98 228	59,2%
Készletek	4 224	2,1%	4 761	2,0%	12 231	11,4%	7 072	4,3%
Követelések	45 553	22,4%	68 455	29,1%	56 712	52,8%	56 907	34,3%
Értékpapírok	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pénzeszközök	2 726	1,3%	82 229	34,9%	17 794	16,6%	34 250	20,7%
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	33 153	16,3%	15 459	6,6%	2 407	2,2%	0	0,0%
ÖSSZES ESZKÖZ	203 054	83,7%	235 637	93,4%	107 323	102,2%	165 801	100,0%
SAJÁT TŐKE	91 162	44,9%	170 780	72,5%	41 422	37,7%	101 121	55,3%
Jegyzett tőke	150 100	73,9%	230 000	97,6%	230 000	209,6%	203 367	111,2%
Eredménytartalék	-124 947	-61,5%	24 804	10,5%	-120 950	110,2%	-73 698	-40,3%
Mérleg szerinti eredmény	-30 648	-15,1%	-143 481	-60,9%	-127 085	115,8%	-100 405	-54,9%
CÉLTARTALÉKOK	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
KÖTELEZETTSÉGEK	107 817	53,1%	46 717	19,8%	34 079	31,1%	62 871	34,4%
Hosszú lejáratú kötelezettség	0	0,0%	2 000	0,8%	0	0,0%	667	0,4%
Rövid lejáratú kötelezettség	107 817	53,1%	44 717	19,0%	34 079	31,1%	62 204	34,0%
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	4 075	2,0%	18 140	7,7%	34 229	31,2%	18 815	10,3%
ÖSSZES FORRÁS	203 054	100,0%	235 637	100,0%	109 730	100,0%	182 807	100,0%

(ezer HUF)

	ZTE							
	00/01	%	01/02	%	02/03	%	Átlag	Átl. %
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	8 856	7,0%	98 860	47,2%	217 162	61,2%	108 293	54,1%
Immateriális javak	18	0,0%	90 930	43,4%	208 103	58,7%	99 684	49,8%
Tárgyi eszközök	8 838	7,0%	7 930	3,8%	9 059	2,6%	8 609	4,3%
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
FORGÓESZKÖZÖK	86 438	68,4%	96 558	46,1%	93 003	26,2%	92 000	45,9%
Készletek	3 693	2,9%	9 413	4,5%	18 681	5,3%	10 596	5,3%
Követelések	79 788	63,1%	78 916	37,7%	67 313	19,0%	75 339	37,6%
Értékpapírok	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pénzeszközök	2 957	2,3%	8 229	3,9%	7 009	2,0%	6 065	3,0%
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	31 162	24,6%	13 863	6,6%	44 435	12,5%	0	0,0%
ÖSSZES ESZKÖZ	126 456	75,4%	209 281	93,4%	354 600	87,5%	200 292	100,0%
SAJÁT TŐKE	74 900	59,2%	-15 425	-7,4%	49 293	13,9%	36 256	15,8%
Jegyzett tőke	59 900	47,4%	59 900	28,6%	123 690	34,9%	81 163	35,3%
Eredménytartalék	12 258	9,7%	15 000	7,2%	-89 218	-25,2%	-20 653	-9,0%
Mérleg szerinti eredmény	2 742	2,2%	-90 325	-43,2%	-115 619	-32,6%	-67 734	-29,4%
CÉLTARTALÉKOK	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
KÖTELEZETTSÉGEK	42 181	33,4%	211 546	101,1%	302 038	85,2%	185 255	80,5%
Hosszú lejáratú kötelezettség	0	0,0%	100 000	47,8%	0	0,0%	33 333	14,5%
Rövid lejáratú kötelezettség	42 181	33,4%	111 546	53,3%	302 038	85,2%	151 922	66,0%
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	9 375	7,4%	13 160	6,3%	3 269	0,9%	8 601	3,7%
ÖSSZES FORRÁS	126 456	100,0%	209 281	100,0%	354 600	100,0%	230 112	100,0%

(millió GBP)

	Manchester United			
	00/01	01/02	02/03	Átlag
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 1.	129,569	146,062	173,001	149,544
Játékosértékesítés bevétele				
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 2.	129,569	146,062	173,001	149,544
Üzemi ráfordítások	110,737	131,148	146,684	129,523
ÜZEMI EREDMÉNY	18,832	14,914	26,317	20,021
Játékosértékesítés eredménye	2,219	17,406	12,935	
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	21,778	32,347	39,345	31,157
Adófizetési kötelezettség	7,399	7,308	9,564	8,090
ADÓZOTT EREDMÉNY	14,379	25,039	29,781	23,066
Osztalék	5,195	8,053	10,391	
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	9,184	16,986	19,390	15,187

(millió EUR)

	Borussia Dortmund			
	00/01	01/02	02/03	Átlag
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 1.	89,296	149,151	161,941	133,463
Játékosértékesítés bevétele	25,260	1,235	0,316	8,937
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 2.	114,556	150,386	162,257	142,400
Üzemi ráfordítások	122,993	144,386	155,177	140,852
ÜZEMI EREDMÉNY	-8,360	6,054	5,891	1,195
Játékosértékesítés eredménye				
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	-10,913	1,089	3,479	-2,115
Adófizetési kötelezettség	0,449	0,515	0,191	0,385
ADÓZOTT EREDMÉNY	-11,362	0,574	3,287	-2,500
Osztalék				
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	-10,921	0,755	3,257	-2,303

(ezer HUF)

	FTC			
	00/01	01/02	02/03	Átlag
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 1.				
Játékosértékesítés bevétele				
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 2.	733 185,0	424 969,0	774508	644 221
Üzemi ráfordítások	721 387,0	1 100 509,0	995 698,0	939 198
ÜZEMI EREDMÉNY	11 798,0	-675 540,0	-221190	-294 977
Játékosértékesítés eredménye				
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	1 304,0	-387 212,0	145347	-80 187
Adófizetési kötelezettség	0,0	0,0	0	0
ADÓZOTT EREDMÉNY	1 304,0	-387 212,0	145347	-80 187
Osztalék	0,0	0,0	0	
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	1 304,0	-387 212,0	145347	-80 187

(ezer HUF)

	DVSC			
	00/01	01/02	02/03	Átlag
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 1.				
Játékosértékesítés bevétele				
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 2.	166 358,0	253 930,0	216 447,0	212 245
Üzemi ráfordítások	229 601,0	392 671,0	344 023,0	322 098
ÜZEMI EREDMÉNY	-63 243,0	-138 741,0	-127 576,0	-109 853
Játékosértékesítés eredménye				
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	-30 648,0	-143 481,0	-127 085,0	-100 405
Adófizetési kötelezettség	0,0	0,0	0,0	0
ADÓZOTT EREDMÉNY	-30 648,0	-143 481,0	-127 085,0	-100 405
Osztalék	0,0	0,0	0,0	
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	-30 648,0	-143 481,0	-127 085,0	-100 405

(ezer HUF)

	ZTE			
	00/01	01/02	02/03	Átlag
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 1.				
Játékosértékesítés bevétele				
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEV. 2.	146 786,0	199 601,0	458 252,0	268 213
Üzemi ráfordítások	199 501,0	286 476,0	552 565,0	346 181
ÜZEMI EREDMÉNY	-52 715,0	-86 875,0	-94 313,0	-77 968
Játékosértékesítés eredménye				
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	2 742,0	-90 325,0	-115 619,0	-67 734
Adófizetési kötelezettség	0,0	0,0	0,0	0
ADÓZOTT EREDMÉNY	2 742,0	-90 325,0	-115 619,0	-67 734
Osztalék	0,0	0,0	0,0	
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	2 742,0	-90 325,0	-115 619,0	-67 734

Forrás: Éves jelentések

3. melléklet Az esettanulmányok vázlata

Az esettanulmányok vázlata:

TULAJDONOSI STRUKTÚRA

- tulajdonosi kör változása,
- jelenlegi tulajdonosok azonosítása,
- tulajdonosi részesedések,
- tulajdonosi elvárások

FUTBALLVÁLLALAT BEMUTATÁSA

- jogelőd bemutatása,
- menedzsment jellemzése,
- vállalat tevékenysége,
- vállalat mérete:
 - ⇒ pénzügyi adatok alapján,
 - ⇒ foglalkoztatottak alapján,
 - ⇒ játékosállomány nagysága, értéke alapján,
- pozicionálás: gazdasági és sportszakmai megközelítéssel,
- vállalat szervezeti struktúrája, fontosabb irányítási mechanizmusok

PIACELEMZÉS

- jegyárbevétel – mérkőzésre járók szokásai – fizető nézők: bérletes vs. alkalmanként jegyet váltók, VIP nézők, ingyen-, tiszteletjegyek,
- közvetítési jogok – írott és elektronikus média, médián keresztüli nézettség, olvasottság,
- szponzorálás, hirdetési bevételek (marketingcéllal közeledő vállalatok: sportszergyártók, egyéb sporton kívüli tevékenységgel jellemezhető vállalatok) médián keresztüli nézettség, nézői összetétel (demográfiai jellemzők, fizetőképesség, jövedelemcsoportok),
- támogatás – állami, önkormányzati, egyéb,
- nemzetközi szereplés jellemzői,
- merchandising,
- vendéglátás.

VÁLLALAT MŰKÖDÉSI TÉNYEZŐI

- működési környezet

Végjegyzetek

ⁱ A sport társadalomtudományi, menedzsment kérdéseivel az 1990-es évek eleje óta foglalkoztak egyetemi kutatók, oktatók a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszéken a korábbi Sportmenedzsment Kutatócsoport (1991-től) és a Sport Társadalomtudományi Központban (1994-től). A Sportmenedzsment Kutatócsoportnak és a Sport Társadalomtudományi Központnak a megbízott igazgatója Dénes Ferenc volt. Korábbi munkatársak: Misovicz Tibor, Nagy Péter, Szántai Tamás, Tamás Tibor, András Krisztina, Urbán Ágnes és Vályogos Győző voltak.

ⁱⁱ Jelenleg a kutatóközpont neve: Sportgazdaságtani Kutatóközpont. A BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszéke mellett működik. Vezetője: András Krisztina. Tagjai: Kassay Lili, Kozma Miklós, Kynsburg Zoltán és Rohony Ákos. A Kutatóközpont célja, hogy a sportgazdaságtanra vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert hazai központja legyen. A Kutatóközpont tagjai arra törekcsenek, hogy kapcsolatrendszerrel ápoljanak az iparág szereplőivel, az ezzel foglalkozó szakemberekkel, ugyanakkor kiterjessze ezt a vállalati és kormányzati szféra felé.

A Kutatóközpont céljai megvalósítása érdekében a következő tevékenységeket kívánja ellátni:

- a sportgazdaságtanra vonatkozó hazai és nemzetközi irodalom és ismeretanyag gyűjtése, rendszerezése,
- a sportgazdaságtanhoz kapcsolódó közgazdasági és gazdaságtani elméleti és alkalmazott kutatások folytatása,
- a sportszféra sikeres működését erősítő kutatási eredmények és ismeretek széles körben való terjesztése,
- a kutatási eredmények megjelenítése és integrálása az egyetemi oktatásba,
- szakértői tanácsadás folytatása a sportszféra érintettjei számára.

ⁱⁱⁱ Forduló előtt címmel került megrendezésre, 1997. május 16-án az a konferencia (a konferencia kitalálója: Dénes Ferenc, szervezői: András Krisztina és Dénes Ferenc voltak), amely a magyar labdarúgás megújításának, esetleges üzleti alapra helyezésének kérdéseit vizsgálta meghívott gazdasági és labdarúgó szakemberek előadásai által. A konferencián elhangzott előadások szerkesztett változata, szakemberekkel folytatott interjúkkal kiegészítve a Replika (1997 szeptember, 140-169. old.) című folyóiratban Fociüzlet (szerk. András Krisztina és Dénes Ferenc) címmel elolvasható.

^{iv} Szymanski-Kypers (1999) szerint érdekes jelenség, hogy a szurkolók (fogyasztók) legtöbbször hevesen ellenzi az üzletiesedést, pedig éppen az ő megjelenésük jelentette az első lépcsőfokot az elüzletiesedés folyamatában.

^v Például Angliában már 1885 óta, míg Magyarországon hivatalosan 1926-ban vált lehetővé, hogy a labdarúgók jövedelemhez juthassanak a football révén.

^{vi} Az 1990-es évek elején Angliában külön intézményesült a hivatásos football élvonala, a Bajnokcsapatok Európa-kupája csoportrendszerű, több mérkőzéssel járó *Bajnokok Ligájává* alakult át, a Kupagyőztesek Európa-kupáját pedig 1999-ben az UEFA-kupába olvasztották.

^{vii} A szuper-kupa, melyet nemzetközi szinten megrendeznek az adott év nemzetközi kupa (jelenleg BL- és UEFA-kupa) győztesei közt vagy nemzeti szinten a bajnoki és kupa-sorozat győztesei közt, egyedi rendezvénynek tekinthetők. A különböző nemzetközi és nemzeti kupák, bajnokságok, világeseményekre történő kvalifikációs sorozatok, majd maga az EB-, illetve vb-döntő ugyanakkor rendezvénysorozatként bonyolódik le.

^{viii} A nézettség mellett fontos lehet az adott sportág hivatásos és amatőr jelleggel megjelenő sportolóinak a száma is. Megfigyelt jelenség, hogy a helyszíni nézők egy része korábban üzte vagy szabadidejében még most is üzi az adott sportágat. Mindez azt jelenti, hogy a nagy szabadidősport bázis alapjául szolgálhat egy minőségibb hivatásos sportolói bázisnak, továbbá növeli az adott sportág iránti végső fogyasztók (helyszíni vagy médián keresztül nézők, szurkolók) számát.

^{ix} Ez a kérdés az úgynevezett rövid beszámolóhoz való jog kapcsán merül fel a legélesebben. Sárközy (2000) szerint ebben az esetben a magántulajdon nem korlátozódhat, sérülhet az információs szabadság megvalósulása végett

^x Például hitel esetében. Jól illusztrálja mindezt, hogy a Bosman-szabály bevezetésekor (vö. 3.3. és 4.4. alfejezetekkel) egyes labdarúgóklubok körében riadalmat keltett az, hogy lejárt szerződésű labdarúgók után nem kérhetnek díjat. Ugyanis a játékosok átigazolási jogát gyakran használták felvett kölcsönök biztosítékaként. Amennyiben a szerződés lejártá után az átigazolási jogok értéktelenné válnak, megszűnik a kölcsön biztosítéka és ezek visszafizetése azonnal esedékessé válik.

^{xi} Bird (1982), Borland (1987), Simmons (1996), Jennet (1984)

^{xii} Dénes (1997) egy másik megközelítésében az elsődleges keresletet meghatározó alapvető tényezőknek a következőket tekinti: 1) alapszolgáltatások: játék minősége, a kimenet bizonytalansága, 2) kiegészítő szolgáltatások: a kapcsolódó fogyasztások lehetőségének megteremtése, 3) a szolgáltatás átadásának körülményei: ár, létesítmény, 4) sportsajátos tényezők: szurkolói hűség, helyi közösség, 5) egyéb tényezők.

^{xiii} A kereskedelmi ügynök közvetítésével akkor köthető szerződés, ha az ügynököt az illetékes sportági szakszövetség nyilvántartásba veszi. Ennek feltétele egyrészt a személyi, másrészt a vagyoni követelményeknek való megfelelés.

^{xiv} A „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat szerint (I. fejezet 2. cikkely) a két átigazolási időszak létrehozásáról minden nemzeti szövetség dönt évente, melyet közöl a FIFA-val. A döntés elvei a következők: 1) Az első átigazolási időszak legkorábban a nemzeti bajnokság befejeződése után kezdődik és az új idény megkezdése előtt ér véget, elvileg nem tart tovább 6 hétnél. 2) A második átigazolási időszak a játékidény közepére esik, legfeljebb 4 hétig tart, és szigorúan sportbeli okokból végrehajtott igazolásokra korlátozódik.

^{xv} Ennek specialitására a nemrég Borussia Dortmund kapcsán kirobbant ügy hívta fel a figyelmet. A Borussia a játékosok jövedelmének egy részét éjszakai, illetve vasárnapi és ünnepnapjait pótlékként fizette ki, kihasználva az ezen típusú pótlékokra vonatkozó adómentességet. Ezzel a társaság – Meier, klubmenedzser szerint – 1,5 millió eurót takarított meg. (HGV, 2003. október 18., pp. 31-32.)

^{xvi} Jogászok szerint komoly alkotmányossági aggályt vet fel, hisz mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához. Nincs a gazdaságnak olyan területe, ahol a foglalkoztatottak csak abban az esetben válhatnak munkahelyet, ha mintegy kárpótlást fizetnek értük. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy itt vagyoni értékű jogról van szó. Sportspecifikus jellemző, hogy a személyiségi jogok hasznosíthatók. Egy sztárjátékos leigazolása (pl. Figo, Zidane, Beckham) már akkor hasznot termelhet egy futballtársaságnak, ha még egyetlen mérkőzésen vagy edzésen sem vett részt. A játékos pusztán imázsja felhasználható a társaság bevételeinek növelésére.

^{xvii} 1990 óta létezett az UEFA, illetve az EU-bizottság közt egy „gentleman’s agreement”, az úgynevezett 3+2 szabály, melyet az 1992/93-as labdarúgó-szezon óta alkalmaznak a hivatásos labdarúgásban. A szabály lényege, hogy egy labdarúgó-mérkőzésen egyszerre legfeljebb 3 külföldi játékos és további 2 olyan vehet részt, aki az adott országban már legalább 5 éve játszik. A 3+2-es szabály az EU-tagországokban a Bosman-szabállyal egy időben semmissé vált, azonban az EU-n kívül némely ország esetében egyelőre tovább él.

^{xviii} Ennek háttérében az úgynevezett „75%-os szabály” áll, mely szerint az Európai Unió kívüli játékos csak akkor kaphat Nagy-Britanniában munkavállalási engedélyt, ha az elmúlt két évben országa válogatottja mérkőzéseinek legalább 75%-án szerepelt.

^{xix} A jövedelmezőség vizsgálata esetében meg kell nézni, hogy a televíziós társaság miből tudja a sportközvetítés kapcsán felmerülő kiadásait kitermelni. Mindez nagyban függ a televíziós modelltől, mely Gálik (2000) szerint lehet klasszikus kereskedelmi, állami/közszolgálati, duális és sokcsatornás modell.

Ezek a modellek alapvetően eltérnek, mind a néző fizetési kötelezettségének, mind a piac szerkezetének, mind a tulajdonlásnak tekintetében. Ha a televíziós-műsorokat finanszírozás szerint csoportosítjuk (Gálik, 2000), akkor a klasszikus nagyközönség számára, „ingyenes”, a hirdetési bevételekből finanszírozott műsorok mellett megtalálhatóak az ún. fizető televízió (pay-tv), azok a műsorok, műsorcsomagok (subscription television), műsorszámok (pay-per-view), amelyekért a nézőnek fizetnie kell. A televíziós társaságok csoportosítása esetében még további lényeges tényező lehet a műsorterjesztés módja is. Ebben a tekintetben beszélhetünk földi műsorszórásról, kábel- műholdas és AM-mikro terjesztésről.

^{xx} András Krisztina (2000): A labdarúgóklubok érintettjei, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp. 23-29.

^{xxi} Üzleti elemek a labdarúgásban (ISM-kutatás, 812-11 futballmenedzsment) projekt, projektvezető: András Krisztina

^{xxii} Az Európai Bíróság szerint Maros Kolpak a Németországban légióskodó szlovák kézilabda-játékost törvénytelenül gátolták játékjogában azáltal, hogy a német kézilabda szövetség (DHB) szabályai szerint egyszerre csak két nem EU-országból érkező kézilabdázó szerepelhetett eddig a játéktéren bajnoki és kupamérkőzésen. Kolpak 1997 óta volt a második élvonalbeli TSV Östringen kapusa, így már öt is azok a jogok illetik meg, mint az EU-s sporttársait (Világgazdaság, 2003. május 16., p.3.).

^{xxiii} Nemzeti Sport, 2003.10.19., 8.old.

^{xxiv} A liga elnevezés kicsit megtévesztő lehet. A nemzetközi sportban a liga megjelölést a sportvállalatok tulajdonosait tömörítő szervezetekre szokták használni, és egyfajta érdekvédelmi szerepet is ellát. A hatályos Sporttörvény (2000. évi CXLV. törvény a sportról) szerint az MLL az MLSz hivatásos tagozata, tehát annak egy belső szervezeti egysége. Az MLSz származékos jogi személyiséget nyújt a hivatásos tagozatának. Az MLSz alapszabályában határozza meg a tagozat szervezeti és működési rendjét, belső önállóságának mértékét. Az MLSz tehát a sportról szóló 2000. évi CXLV. törvény (Stv.) által adott felhatalmazás alapján, alapszabályának 6.§-ában Magyar Labdarúgó Liga elnevezéssel, a sporttörvényben, az MLSz Alapszabályában, valamint a MLL alapszabályban meghatározott célok elérése érdekében a hivatásos labdarúgás szervezésével, összehangolásával, segítségével foglalkozó, elkülönült vagyonnal, önálló költségvetéssel és képviselési joggal rendelkező, kiemelkedően közhasznú jellegű, önálló jogi személyiségű szervezeti egységet – tagozat – hozott létre. Az MLL saját maga által megállapított alapszabály alapján működik, és sportágon belül ellátja a sporttörvény és az MLSz által ráruházott feladatokat. Az MLL kiemelten közhasznú besorolását, jogi személyiséggel rendelkező tagozat.

^{xxv} A 2002/2003-as idényre vonatkozó nyári nevezésekkor merült fel először, hogy bizonyos csapatok (FTC, MTK) a nevezéshez szükséges, fentebb említett nyilatkozatot nem adták be. Érvelésük szerint a hazai mérkőzések közvetítéséért kapott alkalmankénti összeg (800 ezer forint) alatta marad annak a jegyárbevétel kiesésnek, melyet a közvetítés által elszenvednek. A két klub alapvetően önmaga kívánta értékesíteni a mérkőzések közvetítési és marketingjogait. Ez ellentétes mind a hatályos Sporttörvénnyel, mind a liga szabályzataival.

^{xxvi} 2000. július 21-én az akkori Ifjúsági és Sportminisztérium (mára Gyermekek-, Ifjúsági és Sportminisztérium), a Magyar Labdarúgó Szövetség és az akkori Hivatásos Labdarúgó Alsövetség (mára Magyar Labdarúgó Liga) együttműködési megállapodást írt alá a Magyar Labdarúgás Orth György Reformprogramjáról, a hivatásos labdarúgás fejlesztéséről. A program két kitűzött alapvető feladata: a hivatásos futball fejlesztése és a labdarúgás utánpótlás bázisának kiszélesítése, a sportág népszerűsítése volt. A program teljes megvalósítására összesen 20 milliárd 75 millió forintot kívánt biztosítani az akkori kormányzat. A terv a megvalósuló beruházás műszaki tartalma, az újjászülető stadion komfort fokozata alapján kategóriákba sorolta a stadionokat. A program figyelembe vett földrajzi, területi elveket is. Az állami pénzügyi forrás felhasználására, annak ellenőrzésére az ISM kizárólagos tulajdonú cégé, a Sportfolió Kft.-n keresztül létrehozta a Stadion Invest Rt.-t, melynek feladata a stadionok rekonstrukciójának lebonyolítása.

^{xxvii} Füzesi Zsolt (2003): Összefoglaló jelentés a reklámfelületek központi hasznosításáról, MLL belső anyaga

^{xxviii} A 2000. július 21-én (akkori) ISM, MLSz és (akkori) HLASz által aláírt Orth György reformprogram szerződése alapján. Az eredeti feladatait közt szerepelt a stadionrekonstrukciós programban való közreműködés is, melynek elvégzésére az ISM egy önálló szervezetet, a Stadion Invest Rt.-t hozott létre. A 2000. évben a stadionrekonstrukciós program előkészítő szakaszát még a Profi Liga Kft. végezte el, de az év folyamán a szervezeti változások miatt tevékenységének hangsúlya a reorganizációs feladatokra tevődött át.

^{xxix} A hitelezést a Profi Liga Kft. az úgynevezett Reorganizációs hitelek kihelyezési szabályzata alapján végzi.

^{xxx} A felmérést a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet munkatársai végezték (kutatási igazgató: Ács Ferenc, kutatásvezető: Meiszterics Enikő). A kutatás úgynevezett omnibusz vizsgálat volt, melynek keretében a cég munkatársai 1998. április 24. és 27. között 1.200 véletlenszerűen kiválasztott választópolgárt kerestek fel személyesen az ország 100 pontján. A mintavételi pontok tükrözték az ország településszerkezetét. Ugyanakkor a véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség tekintetében kismértékben eltért a népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket a kutatók a KSH 1996-os mikrocenzusának felhasználásával matematikai módszerrel – úgynevezett többszemponos súlyozással – korrigálták. A közölt adatok hibahatára a válaszadók számától és a válaszadók szóródásától függően általában 3-5%.

^{xxxi} Ács Ferenc – Meiszterics Enikő (1998): Futball-barométer, Marketing&Menedzsment, 1998/3., pp. 5-7.

^{xxxii} A felmérés a 2000 februártól júliusig tartó időszakban lejátszott 27 magyar nemzeti bajnokság első osztályának, 5 válogatott-, 12 Bajnokok Ligája és 27 EB-selejtező mérkőzés televíziós nézettségi adatait vizsgálta meg Magyarországon. Az elemzést végezte: Urbán Ágnes.

^{xxxiii} 2003. november 25-én jelentették be a nyilvánosság számára, hogy a Fotex Rt. tulajdonosként kiszáll az FTC Rt.-ből. A továbbiakban a részvénytársaságnak már csak 2000 forint értékben részvényese, továbbá az eddig kifizetett 1 milliárd 850 millió forint fejében örökre a Fotex Rt. tulajdonába kerültek az FTC részleges kereskedelmi jogai. Ez a híradások szerint azokhoz a termékekhez tartozó jogokat foglalja magába, melyek az általános nemzetközi gyakorlatban nem számítanak a futballtársaságok kapcsán bevételt generáló jogok közé (pl. sajtótermékek, élelmiszerek). Más híradások a nemzetközi kupaszereplések kapcsán felmerülő televíziós jogokról is beszélnek (Világgazdaság, 2003. november 26., pp. 11.). Mindez azt jelenti, hogy azok a termékek, melyek a Fotex Rt. tulajdonlása alatt kerültek bevezetésre (Fradi TV, 100% Fradi hetilap, internetes honlap, Fradi Sör, Fradi Whiskey, illetve egyéb bevezetésre váró termékek) továbbiakban nem az FTC számára generálnak bevételt. Továbbá a következő három évben a Fotex Rt. szponzorként évi 100 millió forintot utal az FTC-nek a reklámfelületek 10%-nak örökre szóló biztosítása fejében.

^{xxxiv} MKB (Magyar Külkereskedelmi Bank) Fradi VISA-kártya, mely az utánpótlás finanszírozását segíti. A kártya értékesítése 2002 áprilisában indult, és azóta klubvezetők, pártoló tagok, szurkolók ezrei használják vásárlásaikhoz. A kártya vásárlás általi használata folyamatosan bővülő kedvezményekkel és értékes ajándékokkal jár.

^{xxxv} A Dreher Sörgyárak Rt. az 1980-as évek közepe óta szponzorálja az FTC-t. A Fradi Sör bevezetésének első két hete alatt 1500 hektolitert vásároltak a fogyasztók, ami 300.000 doboz sört jelent. A sörgyár marketingvezetője szerint könnyebbséget jelentett a termék bevezetésében, hogy a Ferencváros márkanév jól cseng a magyar fogyasztók körében.