

Nagy Imre Zoltán

# A professzionista futball finanszírozási sajátosságai

**ÖSSZEFOGLALÁS:** A professzionista labdarúgás a '90-es évek óta világszerte példátlan gazdasági fellendülést élt át, de csak kevés futballklub tud a gyorsan változó gazdasági követelményeknek megfelelni. A futballklubok finanszírozásban olyan fontos kérdések megválaszolatlanok maradnak, mint a kockázatok kihatása vagy a tőkeköltségek piaci értéke. A likviditás mellett és a fentiekén túl fontos követelmény az egyes tőkeforrások sporteredményektől való determinációs függőségének elfogadása és az optimális célrendszernek megfelelő stratégia kialakítása. Számos nagy futballhagyományokkal rendelkező országban is háttérbe szorul a finanszírozás tudatos kezelése. A tanulmány megállapításokat tesz és finanszírozási megoldásokat javasol a professzionista futballklubok számára. Belső finanszírozás: médiajogok bevételei, jegybevételek, merchandising (arculatárviteli) bevételek, különböző vagyontárgyak értékesítése, immateriális javak értékesítése. A költségmegtakarító intézkedések nagyon fontosak a futballklubok részére, mert jelentős a belső finanszírozás. Külső finanszírozás: idegen finanszírozás, értékpapírok kibocsátása, mecénás tőke stb.

**KULCSSZAVAK:** futball-tőketársaság, vállalati finanszírozás, sport- és gazdasági eredmény, kockázat

**JEL-kód:** G240, G310, D920

Világszerte csak kevés futballklub tud a gyorsan változó gazdasági követelményeknek megfelelni. A kiváló labdarúgó eredményekhez nagyban hozzájárulnak a modern vállalkozási formák és finanszírozási megoldások. Fontos az adott gazdasági körülményeknek megfelelő finanszírozási források és kockázatok kiválasztása és a megfelelő befektetők bevonása.

## A FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK SAJÁTÓSÁGAI

A labdarúgás a magas szintű sportélmény biztosításán túl olyan különleges kulturális szolgáltatás, amely óriási tömegeket képes megmozgatni játékosként, nézőként és munkavállalóként (vállalkozóként) egyaránt és óriási a hatása a labdarúgáshoz valamilyen formában kapcsolódó területekre, szakmákra és személyekre.

Levelezési e-cím: dniz@freemail.hu

Egyre fokozottabban kerül azonban előtérbe a labdarúgás további aspektusa, nevezetesen, hogy miközben a világ legnépszerűbb sportja, óriási hírértékkel, egyben jól jövedelmező üzleti területté, fontos gazdasági ágazattá is nőtte ki magát. *A fejlődés törtetlen és beláthatatlan.* Statisztikai adatok egyértelműen alátámasztják mindezt. A 2008-as EB mérkőzésenként átlagosan 155 millió tv-nézőt vonzott élő adásaival. A 2010-es világbajnokság döntőjét pedig 700 millió néző követte élő adásban. (Stöhr, 2010)

Különlegesség a professzionista labdarúgás területén, hogy itt a szakágon belül működik egy olyan *hatóság*, amely a játékedélyt adja és felügyeli a vállalkozások működését. Ez olyan sajátos körülmény, amelytől eltekinteni nem lehet. Természetesen a FIFA és az UEFA irányelvei meghatározók a hatóság működését tekintve. Egy adott ország labdarúgását illetően egy jól működő licenszszervezet fontos tényező.

A professzionista labdarúgás szakmai sajátossága az az elvitathatatlan körülmény, amely a lakosság rendkívüli érdeklődésében mutatkozik meg. (Dworak, 2010). (Lásd 1., 2. ábra)

Németországban 2004-ben a futball iránt valamilyen intenzitással érdeklődők létszáma közelítően elérte az 50 millió főt, ami 82,2 millió fő lakosság (2007) esetén az ezt követő enyhe csökkenés ellenére is rendkívülinek mondható. 2011-re az érdeklődők létszáma a lakosság számának fogyása ellenére meghaladta az 50 millió főt (50,2), és újra fokozódott a futball iránti érdeklődés intenzitása is.

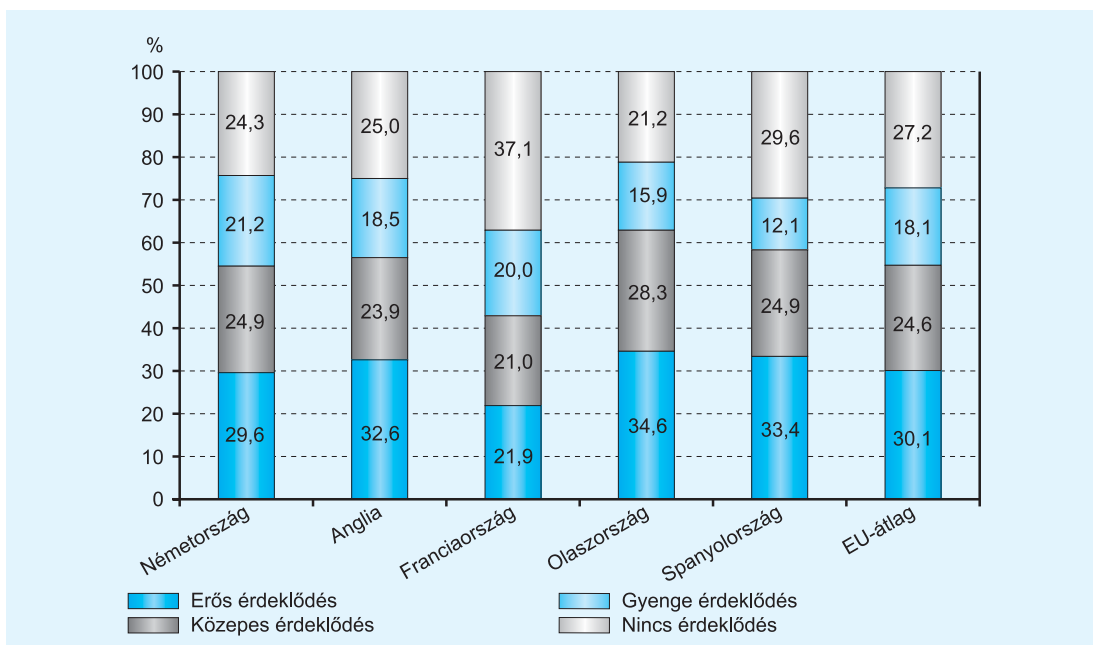
Bár Magyarországra vonatkozóan nem ismertek a labdarúgás iránti érdeklődést mutató adatok, biztosak lehetünk benne, hogy jelentős tömegek megmozgatására képes a sportág a mostani állapotában is, amikor a fejlődés jelei újra mutatkoznak. (MTV1 által sugárzott OTP Bank Liga, szép gólok, támadójáték és gólok a válogatottban, az utánpótlás-nevelésben előrelépés, fiatalok jó szereplése a korosztályos verse-

nyeken). Ha pedig a korábbi évtizedek (ez inkább most már fél évszázad) sikerei irányában sikerülne további lépéseket tenni (ezt szolgálja ez a tanulmány is a vállalkozási, finanszírozási szempontok hangsúlyozásával), már a részleges sikerek is újra élesztenék a magyar lakosság érdeklődését és mérkőzészátogatási szokásait.

Bajnokságról bajnokságra nő a professzionista labdarúgás gazdasági súlya a fejlett labdarúgással rendelkező országokban, és ma már óriási gazdasági szerepet játszik. A professzionista labdarúgás összeveteleinek növekedése mellett azonban a ráfordítások rendkívüli módon történő emelkedése is megfigyelhető. További sajátosság tehát, hogy a futballszakma csak korlátozott mértékben tud tartalékokat felhalmozni. Folyamatosan nő az ágazatban a befektetett vagyon értéke, és emellett a pénzügyi/befektetési lehetőségek javulása is világtendencia. Rendkívüli, sőt egyes vélemények szerint túlzott mértékűt ölt a játékosállomány értékének növekedése, amit a rendkívül magas átigazolási

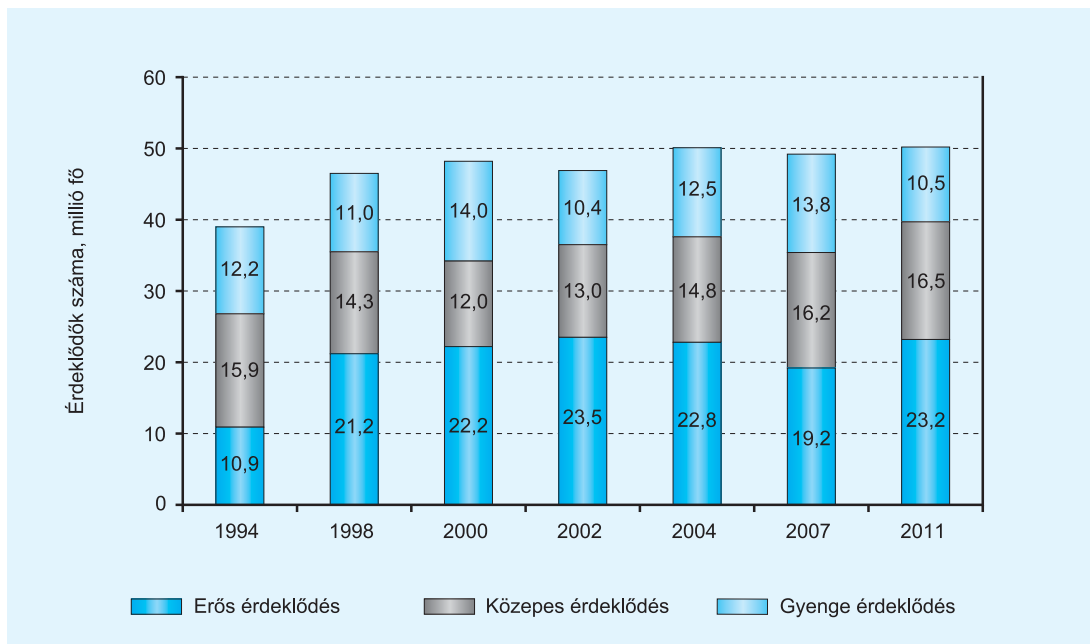
1. ábra

**A LAKOSSÁG ÉRDEKLŐDÉSE A FUTBALL IRÁNT NÉHÁNY NAGY EURÓPAI FUTBALLNEMZETNÉL**



Forrás: A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen, saját ábra

**A FUTBALL IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉS ALAKULÁSA NÉMETORSZÁGBAN**



Forrás: sid/promit Statista 2011, saját ábra

összegek egyértelműen alátámasztanak. Az utóbbi években a saját tőke növekedése is megfigyelhető, ami öröndetes tény, mert a professzionista labdarúgásra – mint vállalkozásra – is igaz, hogy a saját tőke a vállalkozás motorja. Sajnos ez a saját tőke-növekedés erősen néhány kiemelkedő futballklubra koncentráltan jelenik meg, míg összességében számos országban nő az eladósodás szintje a professzionista labdarúgásban. Az adósságállomány csökkentése a szakmán belül ezért változatlanul prioritást élvez hosszú és rövid távon egyaránt.

Az európai futballpiac összvolumene jelenleg megközelíti a 15 milliárd eurót, amelynek felét Anglia, Franciaország, Németország, Olaszország és Spanyolország I. Ligája adja. A bevételek több mint fele a médiajogok eladásából és szponzori bevételekből áll, ami egyben a futball gazdasági jelentőségén túl a társadalom értékrendjében elfoglalt kiemelkedő helyét is igazolja. Ráadásul minden piaci megfigyelő további növekedést jelez a profi futball számá-

ra, amely beláthatatlan potenciált rejt magában. (Lásd 3. ábra)

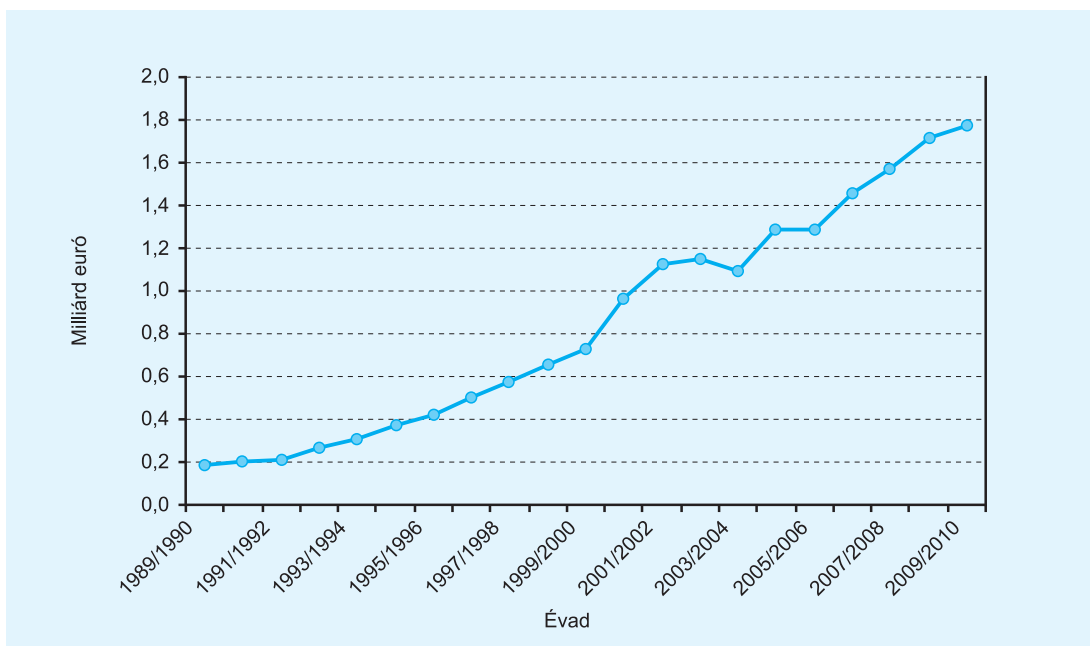
A német futballpiacnál is nagyobb azonban az angol, ahol a Premier League-ben már a 2007/2008-as bajnokságban 2,4 milliárd euró forgalmat bonyolítottak. (Football League UK, 2011)

A vállalkozáscentrikus szemlélet elterjedését mutatja, hogy számos országban a futballklubok eredményét több szempontból is értékelik, így a futballklubok sporteredményét, a gazdasági eredményét (nyereségét) és „eszmei eredményét (értékét)”.

**A FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK ÖSSZEVONT, AGGREGÁLT EREDMÉNYÉNEK ÖSSZETEVŐI**

Első pillanatra úgy tűnik, hogy a futballvállalkozások bajnokságról bajnokságra kizárólag a sporteredményben érdekeltek, vagyis abban, hogy a nemzeti bajnokságban a lehető legjobb

**A NÉMET I. LIGA BEVÉTELEI**



Forrás: Dworak, A.: Finanzierung für Fußballunternehmen, Bundesligareport 2011, saját ábra

helyezést érik el, továbbá lehetőleg a legtovább maradjanak versenyben a hazai és nemzetközi kupaküzdelmek során. Sporteredménynek számít a válogatottban szereplő játékosok száma és teljesítménye is, de ez gyakran ütközik a klubok érdekeivel. Ezen felül a futballvállalkozásoknak biztosítaniuk kell gazdasági helyzetük megfelelő fenntartásán keresztül a következő bajnokságra is a játékjogot. A futballvállalkozások aggregált eredménye így a sporteredményen kívül első megközelítésben is kiegészül a gazdasági feltételek teljesítésével.

Alaposabb szemlélődés alapján azonban feltűnik, hogy az említett, igencsak leegyszerűsített eredménycél a modern futball új dimenziója közepette, amely az elmúlt években rendkívüli fejlődést mutatott és ma már a globális kihívásokkal szembeníti a futballvállalkozásokat, nem lehet kielégítő stratégiai vezérfonal. (Bott, 2007). A fő cél természetesen egy futballvállalkozás számára is összetett, amely konkrétan meghatározható alcélrendszerekből áll. Az alá-

rendelt célok a következetes vizsgálata és elemzése hozzájárul ahhoz, hogy magát a fő célt is meghatározzuk, és főleg abban segít, hogy a célokat el is ériük. Az aggregált célrendszer egy futballvállalkozásnál három összetevőből áll: *sporteredmény, gazdasági eredmény és eszmei eredmény (érték)*. Ez a három eredmény-összetevő csak korlátozott mértékben helyettesíti egymást, és erősen korrelál egymással. A részkomponensekre történő felbontás lehetővé teszi a vállalkozások alapját képező célok pontosítását, optimalizálását, hiszen minden egyes eredmény-összetevőre és azon belül is minden elemre külön kalkuláció készíthető.

A sporteredmény, amely nemzetközi és nemzeti címek megszerzését, különböző nemzetközi versenyekre történő kvalifikációt, illetve az adott játékosztályba való bennmaradást vagy éppen feljebb jutást jelentheti, kétségtelenül az aggregált eredmény legfontosabb összetevője. Ettől függenek ugyanis mind a gazdasági, mind pedig az eszmei eredmény különböző tényezői.

Amennyiben egy futballvállalkozás csapata kiváló sporteredményt ér el, ez rendszerint a gazdasági eredmények és eszmei eredmények növekedésével is jár. Ezért minden futballvállalkozás számára a legfelső prioritás a minél jobb sporteredmény elérése, illetve annak tartós biztosítása. Ennek megfelelően a futballvállalkozások állandóan igen nagy erőfeszítést fejtenek ki a minél jobb játékosállomány megszerzése és megtartása érdekében, ami azonban túlzott beruházásokhoz is vezethet. Így egy önmagában pénzügyi szempontból stabil futballvállalkozást is ki lehet billenteni a pénzügyi egyensúlyból. Ez a jelenség nemcsak a gazdasági és sporteredmény között feszülő ellentmondásra hívja fel a figyelmet, hanem rámutat arra is, hogy a gazdasági szempontból hosszú távú beruházás rövid és középtávon gazdasági feszültségeket eredményezhet, ami gátolja magát a sporteredményt is. Amennyiben egy beruházási döntés racionális alapokon nyugszik, akkor az mértékét tekintve a gazdasági eredmények és körülmények által eleve determinált, meghatározott.

Azt is mondhatjuk, hogy egy futballvállalkozás a sporteredmények területén a játékos állomány erejének maximalizálására irányuló stratégiát követ. A sporteredmény és sportsikerek azonban nem tervezhetőek! A játékosállományba fektetett beruházásokkal csak annak az alapvető valószínűségét növelhetjük, hogy a csapat jobb eredményeket fog elérni. A játékosállomány erejétől függetlenül azonban óriási bizonytalanság áll fenn a következő mérkőzések megnyerését illetően. Beláthatjuk, hogy egy előre nem látható sérülési sorozat éppúgy keresztülhúzhatja a sporteredmények elérését, mint egyéb váratlan tényezők. Vagyis az egyik tényező maximalizálásával nem biztos, hogy közelebb jutunk célunk eléréséhez, hiszen a cél elérésére a tényezők egész sorozata hat. Tehát más, rövid és hosszú távú gazdasági eredménytényezőkre is figyelemmel kell lenni.

A gazdasági eredmény egy futballvállalkozásnál is a gazdasági folyamatoktól függ. Ezen

a területen a többi vállalkozáshoz hasonlóan kell viselkedniük a futballvállalkozásoknak is. A gazdasági eredmény teremti meg azt az alapvető pénzügyi lehetőséget, amely alapján egy futballvállalkozás működhet. A gazdasági eredmény legfontosabb tényezői egy futballvállalkozásnál is: a hozamok növelése; a ráfordítások csökkentése; az adósságteher mérséklése; pénzügyi tartalékok képzése, felhalmozása; megfelelő likviditás biztosítása, licencengedélyek megszerzése és megtartása.

Miután a pénzügyi helyzet javulása általában az aggregált eredményre pozitív hatással van, feltételezhető, hogy ezt a futballvállalkozás vezetése (főleg pénzügyi, gazdasági vezetése) maximalizálni szeretné és ez által a vállalkozási tevékenység centrumába a nyereség maximalizálását állítja. (Zieschang – Klimmer, 2004) A gazdasági eredmény szoros kapcsolatban áll más eredménytényezőkkel. Radikális változtatások a különböző eredménytényezőket illetően olyan nem kívánatos hatásokat válthatnak ki, amelyek egy előre nem látható pénzügyi válságba torkollhatnak. Ez pedig előidézheti, hogy jelentősen kell csökkenteni a játékosok fizetését vagy vagyontárgyakat kell értékesíteni. Mindezek végül is a sporteredményekre is negatív hatással lesznek. Alacsonyabb osztályba való kerülés esetén (ez elég nagy változás!) a futballvállalkozás nehéz gazdasági következményekkel kénytelen számolni, amit egyébként prize indemnity (díjkártérítés) felelősségbiztosítással csökkenteni lehet. Egy rendkívül nagy sporteredmény is, mondjuk a bajnokság megnyerése, válhat negatív eredményt befolyásoló tényezővé, feltéve, ha emiatt rendkívül magas prémiumokat fizetnek ki, ami túlterheli a vállalkozás költségvetését. Természetesen ez utóbbi esetre is lehet biztosítást kötni (ami persze pénzbe kerül).

Az eredménytényezők kapcsolatban állnak egymással, egymástól kölcsönösen függnek, és ezek eredője adja az aggregált eredményt. Természetesen a tőketársaságok működéséből adódó lehetőségek kihasználása aláhúzza az

eredményt maximalizáló orientációt a működésben. (A jogi formákat külön részben célszerű értékelni, hiszen azok jelentősége a futballban ezt megkívánja). Egy futballvállalkozás gazdasági eredményét sohasem szabad az üzleti évben elért nyereséggel azonosítani, amely lényegében csak helyzetképe a hosszú távú gazdasági teljesítménynek. Sokkal érdekesebb az a kérdés, hogy az adott év gazdasági nyereségét milyen gazdasági tevékenységekkel hozták létre, hogy ez vajon nem a korábbi bajnoksági periódusból következik-e, és hogy az ezt követő bajnokságban adott sporteredményi kockázat figyelembevételével ezek a gazdasági körülmények megismétlődnek-e.

A futballvállalkozás *eszmei eredményéhez*, sikeréhez minden olyan értéktényező hozzátartozik, amelyet csak nehézkesen tudunk pénzügyi-gazdasági vagy sporteredménybeli mértékkel számszerűsíteni. Idetartozik a futballvállalkozás image-e, amelynek javítása rendszerint magasabb médiajelenlétet jelent, vagy a pénzügyi pozíciók javulását, illetve a vállalkozás piaci értékének növelését eredményezi. Ennek természetesen a gazdasági eredményre is hatása van, mert a megjavult image hatására a szponzorok bevonása is sokkal eredményesebb lehet. Az eszmei eredménynél kiemelés érdemel a szurkolók erős azonosulása a klubbal. Az erős kötődés nemcsak a gazdasági eredményre hat vissza pozitívan, hanem fokozhatja a sportbeli eredmények elérését. (Sokan megtapasztalták már, mit jelent a legendás „Fradi-szív”, de valószínűleg még többen hallottak róla!). A felelős vezetők személyes céljai is erősen befolyásolhatják a futballvállalkozások eszmei eredményét. Ebben a szakmai döntési szempontok csak alárendelt szerepet játszanak, és a legtöbb esetben ez a tényező a felelős vezetők és tulajdonos személyével kapcsolatos antipátián vagy szimpátián, illetve elfogadottságán, érdekérvényesítő képességén keresztül érvényesül.

Természetesen a futballvállalkozás az eszmei eredmény, az érték maximalizálására törekszik,

ez azonban csak más eredménytényezőkről rováására történhet. Így az első sorban a gazdasági eredménnyel kerülhet ellentmondásba. Ha a klub felelős vezetői és tulajdonosa azt határozzák el, hogy – függetlenül a pénzügyi ráfordítások nagyságától – értékes, sztárfutballistákat és edzőket szerződtetnek, ez a célkitűzés nyilvánvalóan pozitív hatásokat fejt ki az eszmei eredményre és természetesen a sporteredményre is. Valószínűleg a futballvállalkozás bevételei is nőni fognak hosszabb távon. Az ilyen jellegű döntések azonban óriási középtávú pénzügyi terheket jelentenek, ami súlyos pénzügyi válságba sodorhatja a klubot. A professzionális futballsportban – ellentétben más gazdasági szakterülettel – nem szokásos elkülönített tervet készíteni például az image hatásai tekintetében. Az image változása a beruházások közvetett hatásaként érvényesül ma még. A jövő útja az, hogy bizonyos célzott akciók, így például tagtoborzások, hűségakciók stb. tervezésével és tervszerű lebonyolításával a futballvállalkozások közvetlenül tervezik majd az eszmei eredmény növelését is.

Az összeredmény három fő összetevője és azok tényezői szoros kapcsolatban állnak egymással. Például a sporteredmény javulása kedvezően befolyásolja a gazdasági eredményt, ami a tv-bevételek és jegybevételek, az eladott reklámtárgyak növekedését jelenti, de nőhet a tagok hozzájárulása, illetve a szponzorszerződésekből származó bevételek is növekedhetnek. A javuló sporteredmény kihat az eszmei eredményre, nő a klub tekintélye, erősebb lesz a szurkolói kötődés és a médiában is nő az érdeklődés. A jó gazdasági eredmény kedvező hatással van a sporteredményre, hiszen a nyereség és a helyes gazdálkodás nyomán kialakuló kellő likviditás lehetővé teszi, hogy gond nélkül teljesítsék az ösztönző bér- és prémiumkifizetéseket. Ki kell emelni azt is, hogy a jó gazdasági eredmény az eszmei eredményre is jótékony hatással van. Szurkolói projektek, klubok finanszírozására, támogatására, továbbá jelentős

reklámaktivitásra nyílik lehetőség. Be lehet szerezni sztárjátékosokat és -edzőket a bővülő pénzügyi lehetőség keretein belül. Az eszmei eredmény is hat a másik két eredmény-összetevő tényezőire, így konkrétan a közvéleményre gyakorolt hatáson keresztül nőnek a sporteredmények, de javul a gazdasági eredmény is, hiszen nőnek a tv-bevételek, a reklámtárgyak forgalma megemelkedik. Kellő érdeklődés esetén élő adás is lehetséges, nőnek a klubtagok hozzájárulásai, de a szponzori bevételek is. A szponzorok érthetően különösen sokra értékelik az image jelentőségét.

A futballvállalkozás akkor jár el helyesen, hogyha az előbb ismertetett három összetevőből álló összevont eredmény együttes maximumára törekszik.

## A FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSI SZEMPONTJAI

Természetesen a futballklubok számára is azokat a finanszírozási és hitelminősítő kritériumokat kell alkalmazni, amelyeket a többi vállalkozásnál. Az alapvető finanszírozási formák vizsgálatán túl (belső és külső finanszírozás, saját- és idegen-, illetve mecénásfinanszírozás) figyelembe kell venni olyan fontos finanszírozási szempontokat, mint kockázat, piaci érték, tőke költségek vagy tulajdonosi-ügynöki ellentét (információs aszimmetria).

A futballklubok finanszírozásának is központi része a kockázat, ami abból is adódik, hogy a professzionista labdarúgás területén állandóan fennálló, nagymértékű sporteredménybeli bizonytalansággal kell számolni, amely különösen más gazdasági területekhez képest jóval *nagyobb kockázatot* rejt magában. Ezt a finanszírozási megoldások kiválasztásánál is szem előtt kell tartani.

Különleges jelentőséggel bír a futballkluboknál a piaci érték és a tőke költségek értékelése a menedzsment szempontjából, ezek még a né-

met kluboknál is háttérbe szorultak. A menedzserek csak lényeges nagyságrendekre figyelnek fel, általában még mindig alacsony a profi labdarúgás területén a kellő pénzügyi érzékenység és előrelátás. Ebből aztán súlyos következmények származhatnak. Az információs aszimmetria (információhiány, téves információk) is jobban sújtja a professzionista labdarúgást, mint más gazdasági területeket, ami odavezethet, hogy különböző lehetséges tőkeforrásokat nem aknáznak ki, és ez a klubok működését, eredményeit jelentősen korlátozhatja. Nem szabad lebecsülni a közvéleménnyel kapcsolatos információs aszimmetriát, hiszen a közvélemény különböző tőkeforrások biztosításában fontos szerepet játszhat. A piaci érték és a tőke költségek értékelése kihat a külső tőkebefektetők döntési kritériumaira is. A tőkebefektető (*principal*) és a tőkefelvevő (*agent*) érdekkonfliktusban vannak, ami a futballklubokra fokozottan érvényes. A konfliktust oldhatja a kiegészítő információk széles köre és mélysége, elősegítve ezzel a pénzügyi eszközök lehetséges igénybevételének bővülését. Ezzel szemben a többnyire szándékos információs aszimmetria az alternatív finanszírozási lehetőségeket szűkíti. A tulajdonos által beépített ellenőrzési rendszerek a vállalati döntési szabadság szükséges korlátozását jelenthetik. A kiegészítő információkat és az ellenőrzési rendszereket felülvizsgálati kritériumként lehet alkalmazni, amelyek általános finanszírozási és futballspecifikus kritériumokra bonthatók.

*Általános kritériumok:* a kockázat tartalma, kihatása; a külső tőkebefektetők elvárásai; az információs aszimmetria problémája; a vállalkozási döntési szabadság korlátozása; a megvalósítási idő és az eszközök rendelkezésre bocsátásának vizsgálata; a tőke rendelkezésre bocsátásának időtartama; a likviditás mértéke, biztosítása; ismétlődési lehetőségek (futamidőn túli újra befektetés); adózási hatások stb.

*Futballspecifikus kritériumok:* a sporteredménytől való nagyfokú függőség; a realizált



gazdasági eredmények befolyásoló hatása; a futballvállalkozás jogi formája; gazdasági know how mint előfeltétel; az eszmei eredmények nagyfokú hatása; a szurkolók, a környezet fokozott hatása.

## FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEK ÉS AZOK ÉRTÉKELESE

A tőke biztosítása belső és külső finanszírozás útján lehetséges. A futballvállalkozások erősen *belső finanszírozás* orientált vállalkozások, ahol feltűnő a szakmaspecifikus formák elterjedtsége. A finanszírozási források itt a bevételek növelésével és a kiadások csökkentésével, illetve a tőkelekötés felszabadításával bővíthetők. A klasszikusan fő forrásoknak tekinthetők a médiajogok bevételei, jegybevételek, merchandising (arculatáviteli) -bevételek, továbbá a nem gazdasági területek és a futballhoz közelálló területek bevételei, amelyek a futballvállalkozásnál természetesen a sporteredményektől függenek. (Keller, 2006)

Jelentős gazdasági eredménynél és eszmei eredménynél a főbevételek sporteredménytől való függősége jelentősen csökken. Példa erre a *médiajogok* bevételei, amelyeket szerződéssel a bajnokság előtt értékesítenek. Ezek a bevételek bizonyos időszakra fixnek is tekinthetők. Itt persze a növelési lehetőségek is erősen korláto-

zottak a megkötött szerződések futamidejére. Csak a sporteredmények hatására vagy külföldi váratlan sikerek esetén lehetséges a bevételnövelés, illetve új médiaelemek bevonásával. A médiajogok bevételei tehát többnyire az előző időszak függvényében adottságnak tekinthetők, ami nem jelenti azt, hogy ne törekedjen a klub a minél nagyobb bevételekre, hiszen a médiabevételek a legjelentősebb és legjobban növekvő bevételi forrást jelentik általában a profi klubok számára. Németországban a 2008/2009-es bajnokságban a 2006/2007-es bajnoksághoz viszonyítva az I. Ligában 40 százalékkal nőtték ezek a bevételek. (Bundesligareport, 2011). A 2009/2010-es évad bevételi szerkezetét az *1. táblázat* mutatja. A tendencia az, hogy a kluboknak a fizetős csatornák felé kell elmozdulniuk a szabadon fogható csatornáktól. Olaszországban, Franciaországban és Angliában ez már jobban érvényesül és ott nagyobbak is a bevételek. Jelentős növekedés várható a másodlagos értékesítés és a külföldi közvetítések területén, ahol célországként Kínát és Japánt lehet kiemelni. Az új médiák (Internet és Mobilfunk) szerepe is egyre növekvő.

A *szponzorálási és reklámbevételek*, de főleg azok fejlődése, a jövőt illetően nehezen becsülhető meg. Ennek a bevételi forrásnak legfontosabb elemei a trikó-, póló-, az emblémaapplikálások és a szalagreklámok. Természetesen minden bajnokságnál vannak kifutó szerződések, ame-

1.táblázat

### A 2009/2010-ES NÉMET BAJNOKSÁG BEVÉTELEI (I. LIGA)

	Milliárd euró	%
Játék- és jegybevételek	0,379	21,4
Szponzor- és reklámbevétel	0,512	28,9
Médiabevételek	0,505	28,6
Transzferbevételek (átigazolások)	0,106	6,0
Merchandisingbevételek	0,074	4,2
Egyéb bevételek	0,193	10,9
<b>Összesen:</b>	<b>1,769</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de



lyeket pótolni kell. Ez nehéz gazdasági helyzetben súlyos gondokat okozhat. A labdarúgás számára professzionista marketingügynökségeket kell szerződtetni, amelyek a szponzori szerződések megkötésében, a szponzorok megszerzésében közreműködnek. Az ilyen klubok és értékesítési szakemberek között kötött szerződések rendszerint garanciális kikötéseket is tartalmaz arra az esetre, ha a szponzorok nem az előre elvárt szinten zajlana vagy egyáltalán nem sikerülne. (Sikertelenségi díj, melyet a megbízott fizet!). Az említett módszerekkel a bevételek optimalizálhatók, a kiesések mérsékelhetők. A német klubok jóval jelentősebb bevételre tesznek szert ebből a forrásból, mint a többi nagy európai futballnemzet csapatai, de Németországban ma már a piackutatások telítődéséről szólnak.

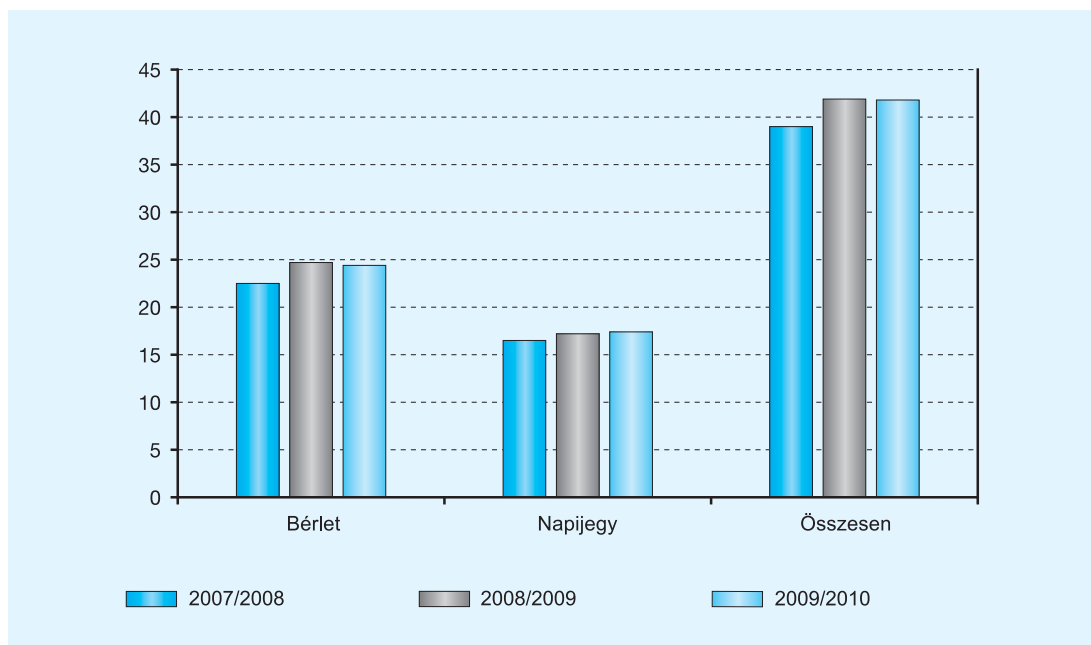
A jegybevételeknél az állandó nézői érdeklődéssel lehet első sorban számolni, ami esetleg új játékhely, stadion üzembe helyezésével kiegészülhet. A nézőszám konszolidálása, illetve növelése érdekében a bérletek fokozott elterjeszté-

sével bizonyos ideig és fokig csökkenthető az eredménytől való függőség, ami növeli a bevételek stabilitását és tervezhetőségét, illetve finanszírozási felhasználásukat. Ezen túlmenően professzionista ár kalkulációval olyan differenciált árrendszert lehet kialakítani, amely a bevételek növelését szolgálja. A magasabb árfekvéshez pótlólagos szolgáltatásokat célszerű kapcsolni, amelyekért joggal magasabb ár kérhető. (Például FC Bayern München, VIP-páholyok a '70-es években). Az európa- és világbajnokságok mindig újabb lendületet adnak a jegybevételeknek, amit tagtoborzásokkal és tagdíjnövelésekkel tovább fokoznak a neves klubok. Például a VfB Stuttgart offenzív akcióival 2004-ban 7000 főről 21 000 főre növelte tagjai számát.

A nézőszám az I. ligában a 2001/2002-es évad óta nő, és elérte a 12 791 508 főt a 2009/2010. évadban azok száma, akik jegyet váltottak. Az átlagos mérkőzésenkénti nézőszám az I. Ligában meghaladta a 41 ezer nézőt (lásd 4. ábra), míg a 1990/1991-es évadban 20 ezer volt. A II.

4. ábra

### ÁTLAGOS MÉRKŐZÉSENKÉNTI NÉZŐ, NÉMET I. LIGA



Forrás: Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

Liga is örvedetesen alakult. Itt az utóbbi években Németországban még jobban nőtt a nézőszám, több mint harmadát érte el az I. osztály nézőinek. (a 2009/2010-es évadban 4,5 millió néző). Az I. Ligában a jegyárak is érzékelhetően nőttek. A Licencliga jegyárait az 5. ábra mutatja.

A *merchandising-bevételeknél* az utóbbi években világszerte mérsékelt növekedést lehet tapasztalni. Ezt a növekedést első sorban a topklubok használják ki. A kis klubok számára itt is az a megoldás, hogy marketingügynökségek segítségével professzionális módon próbálják növelni bevételeiket. Az internet mint értékesítési csatorna a jövőben egyre nagyobb jelentőségre tesz szert. A globalizáció következtében egyre fontosabb szerepet kapnak a külföldi piacok, így első sorban az ázsiai piacok.

A *nem gazdasági területekről* származó bevételek rendszerint csak a felmerült ráfordításokat fedezik. Ebből számottevő forrás nem képződik.

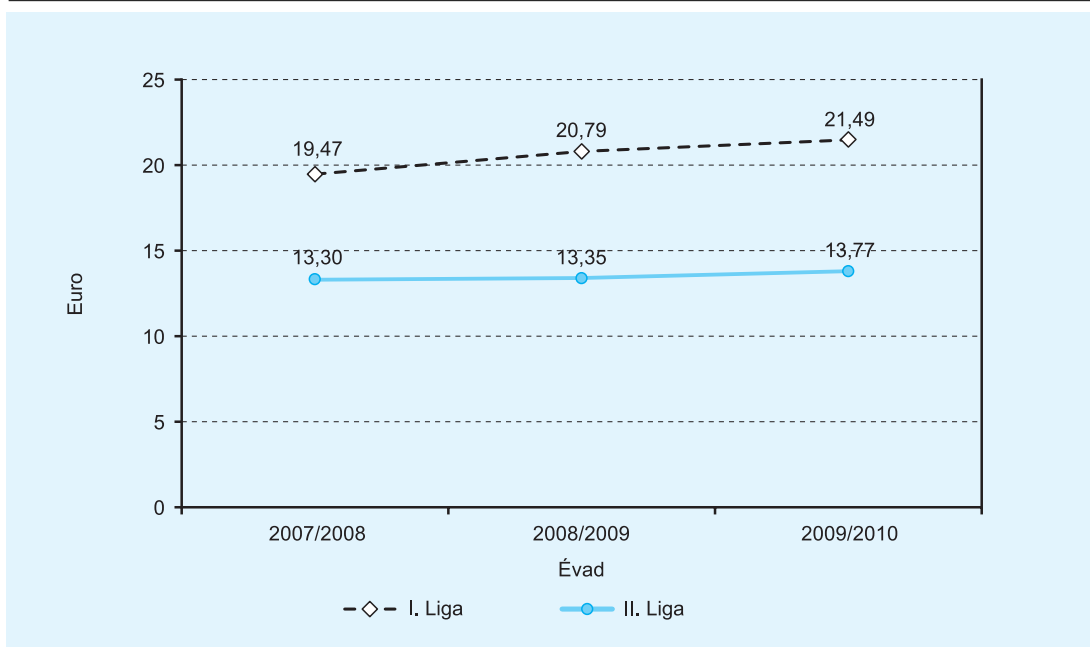
A *futballhoz közelálló területek* bizonyos felvételek között a futballklub számára sportered-

ményektől független bevételeket jelenthetnek, de a futballban a volumen ezen a területen jelenleg még csekély. Ilyen bevételek például a futballklub létesítményeinek kihasználása érdekében például kispályás vagy teremfoci-bajnokságok vagy edzések szervezése a közönség részére részvételi díjjal. Nagyon érdekes a Bildmobil német telefontársaság legújabb kezdeményezése, amellyel úgy próbálnak új mobil-előfizetőket toborozni, hogy az ügyfél egy első osztályban játszó klub kiválasztása után, a választott csapat minden győzelme esetén 10 perc ingyenes beszélgetés kap. Az akcióban résztvevők számára emellett ingyenes a mérkőzések megtekintése a mobilinterneten. A telefontársaság az ügyfelek futballaffinitására épít, és nyilván a futballklub is részesedik a megnövekedett mobiltelefonálási és internetforgalomból.

A különböző *vagyontárgyak értékesítése* további lehetőséget jelent a futballvállalkozás számára a szabadon felhasználható finanszírozási

5. ábra

### ÁTLAGOS JEGYÁRAK NÉMETORSZÁGBAN, A LICENCLIGÁBAN



Forrás: Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

források bővítése szempontjából. A modern labdarúgásban jellemzően eladás utáni visszabérléssel kombinált ügyleteket hajtanak végre, mivel a szükségből eladott vagyontárgyak az üzemeltetéshez fontosak (például stadion). Bár adózási szempontból is érdekesek lehetnek ezek az ügyletek, fő szempont az, hogy a futballtársaság időlegesen válik meg vagyontárgyaitól, hogy forrást biztosítson. Többnyire a szerződések a bérleti viszony végére visszavásárlási jogot is tartalmaznak, ami azt bizonyítja, hogy csak rövid távra, elkerülhetetlen okokból váltak meg a vagyontárgytól.

Finanszírozási lehetőséget biztosít az *immateriális javak értékesítése* is, ami a játékosállomány átigazolási (transzfer-) jogainak, a futballvállalkozás piaci jogainak, továbbá a stadionnévhez fűződő jogok eladását jelenti. Az átigazolásból (transzferügyletekből) származó bevételek az EU-ban az úgynevezett Bosman-ítélet óta nem igazán jelentősek, mert csak az átigazolási kötelezettség alá eső játékosok után lehet ilyen bevételekre szert tenni, vagyis csak a le nem járt szerződéssel bíró topjátékosok esetén. A német profi ligában a transzferbevételek sokszor kisebbek, mint a transferráfordítások. Jellemző még Európában az is, hogy átigazolásköteles játékosokat csak külföldről szerződtettek. A futballklub értékesítési jogainak eladása első sorban a kisebb és közepes kluboknak jelent segítséget. Ilyenkor az eszmei eredmény (érték) fontos szerepet játszik, mivel így nagyobb előnyöket tud a klub felkínálni a szponzorok számára is. Ráadásul ez a profeszionális külső értékesítés további üzemgazdasági tudást is jelent a klub számára, amit meg lehet tartani akkor is, ha a piaci értékesítés újra saját hatáskörbe kerül. Az is igaz, hogy a jogok eladása a futballklub döntési szabadságának részbeni korlátozását is jelenti. A stadionnévhez fűződő jogok minden klub számára eladhatók. A mindenkori játéktér exkluzivitása, illetve az eszmei eredmény fontos szerepet játszik az ebben rejlő lehetőséget illetően.

A futballklub erős belső finanszírozási orientáltsága *racionalizálási* szempontból is óriási jelentőséggel bír, miután a labdarúgás területén a bevételeket magas ráfordítással lehet biztosítani. A racionalizálás – amely takarékosági lehetőségeket rejt magában és ezáltal *tőkefelszabadítást* eredményezhet – központjába a licencjátékos állományhoz kapcsolódó költségcsökkentést célszerű állítani. A költségcsökkentést Németországban a rendszerint négy bajnokságot felölelő munkaszerződésekre való átállással csökkentik. A szerződéseket persze idő előtti transzfer-, illetve kölcsönadási ügyletekkel rövidíteni lehet, ez azonban túlnyomórészt a játékerő rovására megy, ami nyilvánvalóan a sporteredményeket is ronthatja. Különösen a rövid távú szemlélet okozhat gondokat ennél a tényezőnél, illetve az, ha a gazdasági eredmény szintjétől elszakadnak a racionalizálási intézkedések. (Például, ha az eredmény nagyságát illetően csekélynek mondható megtakarításért jelentős eszmei eredményt áldoznak fel.)

A belső finanszírozás fontos tényezője tehát a *kiadások és költségek csökkentése*, amely megköveteli, hogy konkrét intézkedési tervet dolgozzon ki a futballklub az itt rejlő lehetőségek minél jobb kiaknázására. A legfontosabb tételek a személyi kifizetésekből, a különböző bérleti díjakból és az utánpótlás-nevelésből adódnak. Fontos elemek lehetnek még az üzemeltetés, őrző-védő szolgálat és az idegenben játszott mérkőzések költségei. A személyi kifizetéseket részben a rendkívüli játékosfizetések felülvizsgálatával, részben pedig a ligacsapat létszámának ésszerű csökkentésével kell elérni. Németországban a 2001/2002-es bajnokságban az I. Ligában átlagosan 28 játékost foglalkoztatott egy klub, míg a 2004/2005-ös bajnokságban 25 játékost. (Bundesliga Offizieller WEB-Seite, 2011). Az új játékosok beszerzésénél például a német klubok a szabadon igazolható játékosok felé orientálódnak, illetve a saját utánpótlásból is gyakran merítenek. Itt természetete-

sen nem merül fel átigazolási költség. Az utánpótlás-nevelés költségeinél a szakirodalom és a szakértők egyaránt növekedést várnak, amelyek megtérüléséhez megfelelő szakmai munka esetén egyébként nem férhet kétség.

A mérlegtechnikai finanszírozási lehetőségeknél csupán a mérlegben szereplő vagyoni értékek utáni értékcsökkenési leírás bír nagyobb jelentőséggel egy futballklubnál. Itt mindenképp előtt az aktivált játékosállományi érték és az ingatlanok értéke jelentős a *tőkelekötés csökkentése* szempontjából. Mindenképpen törekedni kell a működéshez szükséges létesítmények hatékony kihasználására, a működésen kívüli felesleges létesítmények, tárgyi eszközök és készletek eladására, illetve a fizetési határidők kitolására a bevételek mielőbbi realizálása mellett. Ez utóbbinál a bérletek volumene és aránya nagyon lényeges. A *tőke felszabadításának* további mérlegtechnikai elemei (például felértékelés) számára a futballvállalkozás eredményei és annak elszámolása gátat jelent, hiszen ezek az elemek csak a nyereségágon keresztül válhatnak pótlólagos forrásokká. A futballkluboknál a tőke- és eredménytartalékok finanszírozási szerepe elhanyagolható.

A belső finanszírozás tényezőinek elemzése rávilágított arra is, hogy a finanszírozás nemcsak a pénzügyi részleg, hanem *az egész klubvezetés feladata*, amely a futballklub összes bevételeivel és kiadásával, illetve azok valamennyi vezető együttműködését igénylő *koordináló* munkájával szoros összefüggésben áll.

A belső finanszírozás kiaknázása után a *külső finanszírozás* lehetőségeinél először is az idegenfinanszírozást, majd a mecénás tőkét és végül a saját finanszírozást kell számításba venni. Az *idegen finanszírozás* a futballkluboknál túlnyomórészt hitelfinanszírozást jelent, különös tekintettel arra, hogy számos klub már a jogi forma megválasztásával eleve elzárja magát az alternatív finanszírozási lehetőségektől. Az idegen tőke megszerzésénél megnyilvánuló megváltozott keretfeltételek miatt a fut-

ballkluboknak át kell állniuk a behatóbb hitelvizsgálaton alapuló hitelnyújtásra. Ez lényegesen romló hitelfeltételeket, de esetenként a hitelek megtagadását is jelentheti egyes klubok számára, főleg ott, ahol hiányzik a szilárd gazdasági alap. Csupán a jelentős gazdasági eredményt felmutató futballvállalkozások tudnak – hitelbesorolásuknak köszönhetően – javuló feltételekkel számolni és abból profitálni. Itt hasznos lenne extern hitelminősítés készítése is. Számos országban a licencliga eredményeinek és hitelképességének örvendetes javulás mutatkozik.

A kötvénykibocsátás lehetősége csak a megfelelő gazdasági eredménnyel és jogi formával rendelkező klubok számára jelent alternatívát. Ez még a nagy futballországoknál is csak egyes esetekben adott, ezért klasszikus kötvénykibocsátásról, mindeztidáig, csak ritkán lehet beszélni. Az esetek többségében kis volumenben szurkolói kötvények (*fan-bonds*) kerülnek kibocsátásra.

Az *eszközökkel biztosított értékpapírok* kibocsátása (*asset backed securities*) kivételesnek tekinthető a labdarúgásban, mert ezzel a megoldással csak olyan kibocsátási összértéknél érdemes számolni, amelyet kizárólag a profi labdarúgásban lehet elérni. Számolni kell az erősen beszűkülő vállalati döntési szabadsággal is, a rendkívül magas vállalati kockázattal, amely részben a hosszú időintervallumhoz kapcsolódó tőketerheken túl, valamint a rendkívül magas eszmei eredmény (például igen magas szurkolói potenciállal kell rendelkezni) mellett, további specifikus előfeltételeket kíván meg, nevezetesen magas mérkőzésenkénti nézőszámot, továbbá magas bérleti részarányt a jegybevételeken belül.

A *mecénástőke* felemás helyzete ellenére (rendszerint az adózási szemlélet idegen tőkeként kezeli, de a mérlegszemlélet saját tőke tőkepozícióknál veszi számításba) a futballvállalkozás finanszírozására nagyon pozitív hatást gyakorolhat. Itt a bizonyos arányban és feltéte-

lek mellett részvényre cserélhető kamatozó értékpapírok (Wandel- és Optionsanleihe, convertible bond) kibocsátása mellett, amely számára még a német futballvállalkozások nagy része sem képes a megfelelő tőkepiaci követelményeket teljesíteni, illetve csendestársi betársulás mellett, első sorban okiratba foglalt olyan értékpapírok (Genußschein/participation certificate) kibocsátását kell kiemelni, amelyek jogszabályban nem szabályozottak (tehát kellő szerződéses szabadsággal rendelkeznek). Ezek lényegében nem biztosított, másodrangú kölcsönkötvényeknek tekinthetők, amelyek besorolása a saját vagy idegen tőke közé nem egyértelmű, hiszen jogokat foglalnak okiratba. (Ennyiben inkább a részvényhez hasonlítanak). Általában a nominálértéken fizetik ezeket vissza és nyereségtől függő, tehát nem fix kamatozásuk van. Annak ellenére, hogy a konstrukció nagy rugalmassággal rendelkezik a futballvállalkozások sport-, gazdasági és eszmei eredménye tekintetében és a tőkebefektető tőkéjéhez kapcsolódó megtérülését és jövedelmezőségét illetően is, a futballvállalkozások ezt a tőkeforrást eddig kevésbé alkalmazták. Mind a kibocsátási gyakoriság, mind a mennyiség tekintetében a profi futballban más gazdasági területekhez képest messze nincs kihasználva ez a kölcsönkötvény a finanszírozásban.

A saját finanszírozásnál először a stratégiai partnereket kell megemlíteni, akiknél az együttműködés középpontjában a hozamorientáció helyett a gazdasági érdek és haszon olyan kombinációja áll, amelynek alapja a futball- és gazdasági vállalkozás között érvényesülő szinergikus hatások kihasználása. A kedvező hatások kiváltása szempontjából többek között a futballvállalkozás magas eszmei eredménye (értéke) az előfeltétel, amely a partner számára gazdasági céllal hasznosítható. A partnerbefektetőnek megfelelő információs, beleszólási és ellenőrzési jogokat kell biztosítani, mivel itt konkrét részesedésről van szó a futballvállalkozásban. Ezen túl ennek a tőkeforrásnak a fel-

használása érdekében bizonyos körülmények között vállalkezési strukturális átalakulások is szükségesek.

Saját forrást szerezhetnek a futballvállalkozások újabb befektetők bevonásával (*privat equity*) vagy/ és *tőkeemelés* útján csak a már meglévő befektetők bizalmára (is) alapítva. Itt tőzsdén kívüli eljárásról van szó.

*Tőzsdére menetellel vagy tőkeemeléssel* egy futballklub számára jelentős mértékben lehet tőkét biztosítani. A jobb kiaknázás érdekében a futballklub alapvető részvényeken alapuló tőketársaságként történő „cégesítése” mellett komplex előmunkálatokat kell végezni (többek között a jogi forma megváltoztatása, tőzsdési kritériumok teljesítése stb.). A sikeres első lejegyzés után folyamatosan ad hoc jelentéseket, egyéb tájékoztatásokat kell adni, illetve elemzői találkozókat kell biztosítani. Ezen túlmenően minden területen (sport-, gazdasági és eszmei eredmény) állandóan jó eredményeket kell felmutatni, ami a tőkeforrás használatát számos futballvállalkozás számára igencsak megnehezíti. Ehhez hozzájönnek még a külső tőkebefektetők számára teljesítendő elvárások (árfolyam- és hozam/osztalékelvárások), valamint a futballvállalat döntéseit korlátozó körülmények az egyes jogi formák függvényében.

A kategórián túlnyúló befektetői (részesedés) finanszírozásra a befektetők a futballvállalkozásba történő erős beavatkozása a jellemző. A döntési szabadság korlátozása itt rendkívül nagy, mivel itt a futballvállalkozás további részeit és jogait szervezik ki és aztán részben átadják azokat a befektetők számára, és így egy kvázi gazdasági kiszolgáltatottság valósul meg a befektetők felé. Az ilyenkor meglévő eszmei eredmények alapján a futballklub először is professzionális támogatást kap valamennyi értékesítési területen, másodsor – főleg az alsóbb játékosztályok részére – rendkívül magas kiegészítő finanszírozást kap, amelynek a lehető leghamarabb a jövőbeni sporteredményekben is meg kell jelenniük. Így mindkét partner

(első sorban a befektető) a pozitív gazdasági hatásokból profitálhat. Ennél a megoldásnál a futballvállalkozásnak a jövőben is mindenképpen jó sporteredményeket kell elérnie, mert az eredmények elmaradásakor a befektető kilépése, illetve a fizetéképtelenség és csőd nagyon is valószínű. Ennek a tőkeforrásnak a kockázata ennek megfelelően nagyon magas.

Az itt bemutatott források szerkezete és kockázati tartalma azt mutatta, hogy nem lehet az összes finanszírozási eszközt azonos módon

a különböző helyzetű futballkluboknál számításba venni és bevonni a finanszírozási szükséglet kielégítésébe. A finanszírozási lehetőségeket hozzá kell igazítani a különböző kategóriába sorolható futballvállalkozásokhoz.

A futballvállalkozásoknál gyakran finanszírozási nehézségeket okozhat az is, hogy a sporteredmény és megfelelő gazdasági eredmény együttes követelményének tartósan a *klub vezetése nem tud megfelelni*, vagy legalábbis erről a befektetőket nem sikerül meggyőzni.

## IRODALOM

BOTT, S. (2007): *Internationalisierungsstrategien von nationalen Fußballligen*. 1. Auflage, Books on Demand GmbH, Norderstedt

DWORAK, A. (2010): *Finanzierung für Fußballunternehmen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin

KELLER, CH. (2006): *Corporate Finance im Profifussball*. Ibidem Verlag, Stuttgart

STÖHR, M. (2010): *Unternehmensführung im deutschen Profifussball. Seminararbeit* bei Dr. Nagy, I. Z., Óbudai Egyetem, Budapest

ZIESCHANG, K. – KLIMMER, CH. (Hrsg.) (2004): *Unternehmensführung im Profifussball*. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Bundesligareport (2011) Online: [http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfb\\_bl\\_report\\_2011\\_fin\\_150dpi\\_deutsch.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfb_bl_report_2011_fin_150dpi_deutsch.pdf)

Football League UK (2011) Online: <http://www.football-league.co.uk>