

## Professzionális futballvállalkozások működési sajátosságai Európában és Magyarországon

**Dr. habil. Nagy Imre Zoltán**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

nagy.imre@kgk.uni-obuda.hu

*Absztrakt: A tanulmány a futballvállalkozások sajátosságainak vizsgálata mellett - többek között - a futballvállalkozások 3 összetevőből álló célrendszerét, továbbá irányításuk és jogi formáik lényeges elemeit vizsgálja. Olyan jogi forma kialakítása szükséges Magyarországon is a professzionális futballvállalkozásoknál, amely az új, pótlólagos tőke bevonását lehetővé teszi, anélkül, hogy az irányításban nehézségek keletkeznének. Mind a tőkészerzésben, mind az irányításban célszerű Magyarországon is alkalmazni a külföldön bevált módszereket, így a szerző személyes tanulmányútján szerzett ismeretei alapján a Borussia Dortmundnál és más neves kluboknál alkalmazott megoldásokat. Törekedni kell a jövedelemeltitkolás visszaszorítására a futballvállalkozásoknál is. Különösen az alsóbb osztályokban, de a profi osztályban is az átlagosnál nagyobb mértékben érvényesül ez a nem kívánatos jelenség. Az Egri FC, a PMFC-Matias és az Újpest FC, valamint más neves klubok esetei azt bizonyítják, hogy megoldást kell találni a pénzügyi háttér és stabilitás tekintetében, mert különben a mérkőzések már a pályán kívül előre eldőlnék. Úgy tűnik, a magyar professzionális klubok olyan hátrányba kerültek, amely nem küzdhető le bravúros szerepléssel. A nemzetközi megmérések ezt mutatják. A tanulmány számos javaslatot tartalmaz. A továbbfejlesztési elképzelések megvalósításánál fokozatosan kell eljárni, mert a működőképesség fenntartása mindennél fontosabb. A Labdarúgó Szövetségek és Ligaszövetségek irányítását, a bajnokság megszervezését tekintve is tartalmaz a tanulmány számos javaslatot a „pályán kívüli” magyarországi hátrányok leküzdése érdekében. Az MLSZ vezessen be svájci mintára a szakmai hatóságok felé irányuló controlling jelentéseket. Kisebb létszámú, de a csapatok egymással szezononként kétszeri találkozóival lebonyolított bajnoksággal az MLSZ és a Ligaszövetségek javítsák az OTP Bank Liga színvonalát. A nemzetközi tendenciának megfelelően szervezeti változásokat kell a versenyképesség fenntartása érdekében megkövetelni legalább a professzionális magyar kluboknál, amelyeknél a kor követelményeinek megfelelően ki kell építeni a controllingrendszert.*

*Kulcsszavak: professzionista futball, jogi formák, szervezeti felépítés, controlling, controlling rendszer kiépítése a futballvállalkozásoknál*



Breiter úr, főtítkárhelyettes, Svájci Labdarúgó Szövetség, Bern (jobbra) és a szerző. Hátterben a közelben található Wankdorfstadion fényképe, a VB döntő színhelye (1954!)

*„Az utópiák világa kipusztult.  
Haszonelvű társadalomban élünk,  
ahol a futball nagy üzletekre kárhoztatott.”*

*(Caesar Luis Menotti, argentin edzőlegenda)*

## 1 Bevezetés

A professzionista labdarúgás a 90-es évek óta világszerte példátlan gazdasági fellendülést élt át. Ez a sportág gazdasági szempontból a ligák által szervezett, a bajnokságokban résztvevő futballklubokon túlmutató, átláthatatlan gazdasági melléktevékenységekkel is foglalkozó iparágga fejlődött, amely vállalatai egyre inkább hagyományos ipari méretekben is középállalati szinten működő vállalkozások útján végzik speciális tevékenységüket, elvitathatatlan gazdasági érdekek mentén.

Európában a fejlett futballal rendelkező országok tekintetében a különböző országokban ligaszinten mért gazdasági hozamok az évezredre bajnokságonként túllépték az 1 Mrd Euró bevételi szintet is a ligafutballban (I.-II. Profi osztály), Németországban ez meghaladja a 2 Mrd Eurót is. Minden egyes szezonban újabb

és újabb kiváló márkanévek, klubok kerültek az érdeklődés homlokterébe. Ma pedig már tanúi lehetünk olyan országok csapatai megjelenésének a futball világszínpadán, amelyek mögött nagy nemzeti amatőr tradíció húzódik ugyan meg, de gazdasági, finanszírozási szempontból megjelenésük váratlannak tekinthető.

A gazdasági, üzleti és finanszírozási szempontok jelentős, mondhatni döntő szerepet játszanak, és még inkább így lesz ez a jövőben. Természetesen az állam a professzionális futball területén is szerepet kaphat. Az új állami beavatkozások közelebb vihetik az egyes tagországokat Európához (Boerzel, T.:2011), általános gazdasági értelemben, de a futball fejlettsége szempontjából is. Ezek az új állami finanszírozási módok megváltoztathatják a labdarúgás finanszírozását, de azért az alapvető üzleti finanszírozás ezen a területen döntő tényező marad.

Ezeknek a közgazdasági evidenciáknak megfelelően Magyarországon is ki kell alakítani az iparaggá válás feltételeit, alkalmazni kell a fejlett piaci módszereket az MLSZ munkájában, a Ligaszövetségben és a profi klubok irányításában, tőkeszerzésében, controllingjának kiépítésében. Csak így lehet biztosítani, hogy hosszabb távon a nemzetközi porondon is eredményesen szereplő magyar klubok működjenek, tovább nőjön az OTP Bank Liga színvonala, ami a magyar válogatott eredményének is a záloga. A pénzügyi gondok a fejlődő országokban hátrányosan érintik a futball finanszírozását is (Stiblar, F.:2011).

Fentiekkel együtt is úgy tűnik azonban, hogy még a fejlett országokban is a futballklubok tört része tud a gazdasági követelményeknek valójában megfelelni és ezekhez felnőni, ezekkel együtt növekedni. A professzionális labdarúgás keretfeltételei gyorsabban változnak, mint ahogy a futballklubok jelentős részének alkalmazkodó képessége azzal lépést tudna tartani. Bár ezek a futballklubok időközben vállalatszerkezeti változtatásokat hajtottak végre, ennek ellenére hatékony gazdasági kontrollrendszerek csak ritkán kerültek alkalmazásra a professzionális labdarúgásban. Ezek nélkül pedig ipari méretekhez is hasonlítható közép-, illetve esetenként nagyvállalatok hosszútávon stabilan nem működhetnek. Még inkább igaz ez hazánkban.

## **2 A professzionális labdarúgásban bekövetkezett változások**

Az utóbbi évtizedekben óriási változások mentek végbe a labdarúgásban, nem csak a pályán, hanem a pályán kívül is. Ennek szemléltetésére csak egy adatot szeretnék kiemelni. 1963-ban 1200 DM volt a havi átlagos fizetés az I. Ligában Németországban, csak a világbajnok Hans Schäfer kapta ennek a dupláját. 2005-ben az átlagos havi fizetés már 26-27 ezer Euró lett, a sztárok már akkor is több millió Eurót kerestek évente.

A pályán kívüli változások négy csoportba sorolhatók. (1. ábra)



1. ábra

Pályán kívüli változások csoportosítása. Forrás:saját ábra

A bemutatott forradalmi méretű változások szoros kölcsönkapcsolatban állnak egymással.

## 2.1 Pénzügyi terület

Az árbevételek - különösen a nagy futballnemzetek csapatainál – rendkívüli mértékben megnöttek az utóbbi évtizedekben. A német I. Liga már 2010-ben elérte 2 mrd Euró árbevételt, Angliában ugyanekkor pedig meghaladta a 2,4 mrd Eurót is. Óriási a nézettség a pályákon is, pl. Németországban átlagban 41 ezer néző volt 2010-ben meccsenként, több mint 21 Eurós átlagárral. Óriásira nőttek a médiabevételek. Nagyon lényeges, hogy a professzionális labdarúgás igen költséges gazdasági terület, az árbevételek növekedése a kiadások nagymértékű növekedésével jár együtt. A pénzügyi stabilitásnak óriási a szerepe, amely a vezetés minőségében és kiépítésében is megmutatkozik. Ennek a szervezeti változások szempontjából és a controllingszervezetek kiépítésének van különösen jelentősége. ( Haas, O:2006)



## **2.2 Jogi terület és nemzetközi mérlegek**

Az ipari értelemben is közepméretű üzleti vállalkozások jogi formája, struktúrája, szervezeti felépítése és irányítása is szükségszerűen igazodott a piaci, környezeti változásokhoz. Gazdasági társaságok alakultak ki alapvetően két módon:

- a) A licencrészleg kiszervezését, átalakulását gazdasági társasággá a Labdarúgó Szövetség döntése lehetővé teszi. (pl. Németország)
- b) A Labdarúgó Szövetség kötelezővé teszi az első, vagy mindkét felső osztályban a tőketársasági, gazdasági társasági formát.

## **2.3 Marketing terület**

A médiában való jelenlét mindennél fontosabb. A futballklub, mint márkaérték is értékesítésre kerül. Diverzifikációs aktivitások és globalizációs törekvések jelennek meg, ami modern médiaeszközökkel való betörést jelent a nagy ázsiai és más külföldi piacokra.

## **2.4 Környezeti hatások**

A stakeholderek száma rendkívüli módon megnő a modern, sikeres professzionális futballcsapatoknál. Ezek különböző igényeinek összehangolása rendkívül magas szintű management-feladatokat jelent.

## **3 A futballvállalkozások sajátosságai**

Maga a labdarúgás is, de különösen a profi futball, egészen különleges szakterület, amely rányomja bélyegét a területén működő vállalkozásokra is. 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. Egyre fokozottabban kerül azonban az 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 töretlen 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, M.:2010).

Ezek a különlegességek odavezettek, hogy a profi ligák viszonylag hamar megalakultak. Először Angliában 1888-ban, Magyarországon pedig már az I. világháború után. Érdekes, hogy magyar vonatkozása is van a Német Profi Liga első megalapításának. 1919-ben a magyar származású Eyinger fivérek „gründolták” Berlinben az első Német Profi Ligát, amely azonban nem bizonyult életképesnek, az működőképesen csak 1963-ban alakult meg.

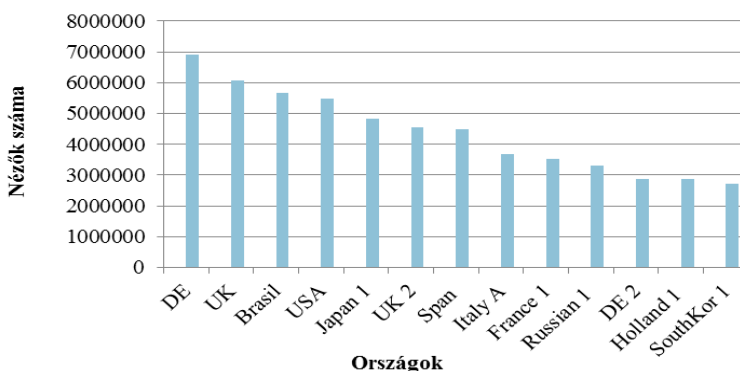
A futballvállalkozások világszerte számos különlegességet mutatnak a többi gazdasági ágazathoz képest. Ezek:

- sajátos hatósági irányítás;
- a működés rendkívüli érdeklődés mellett zajlik;
- jelentős és növekvő gazdasági súly;
- sajátos, összetett eredményelvárás és célrendszer;
- az átlagosnál magasabb ágazati kockázat;
- tőketársasági formába való átalakulási folyamat.

Különlegesség a professzionista labdarúgás területén, hogy itt a szakágon belül működik egy olyan hatóság, amely a játékkengedélyt adja és felügyeli a vállalkozások működését. Ez olyan, mintha valamelyik gazdasági kamara hatósági jogköröket is gyakorolna, szabályokat, követelményeket írna elő a működés tekintetében is, azok betartását pedig ellenőrizné. Ez olyan sajátos körülmény, melytől eltekinteni nem lehet. Természetesen a FIFA és az UEFA irányelvei meghatározóak a hatóság működését tekintve. Egy adott ország labdarúgását illetően egy jól működő licenc-szervezet fontos tényező. Számos országban külön mérleget készítenek a futballklubok az adott ország ligavezetése részére a normál adott országbeli standardok, valamint a nemzetközi (IAS) standardok szerint összeállított mérleg mellett. Például Svájcban a Ligaszövetség controlling managere külön vizsgálja a rendkívüli bevételeket. Jobban örülnek érthető módon a szokásos bevételeknek.

Javasolom külföldi tapasztalatok alapján az MLSZ számára, hogy olyan játékkengedélyt alakítson ki, amelyben 16 első osztályú csapat helyett csak 10-12 csapat vehet részt. Ezzel szemben mind az őszi, mind a tavaszi idényben minden csapat kétszer játsszon egymással, egy hazai és egy idegen találkozóval. Jó hatással lenne ez az elgondolás az első osztály színvonalára, de jól alakulnának a jegybevételek is, hiszen egy szezonban pl. kétszer lehetne DVSC - Ferencváros párosítás alapján izgalmas presztízscsatát látni, teltházas lelátókkal. Tovább fokozható a színvonal, de a küzdelem mindenképpen, ha egyúttal növelnénk az első osztályból kieső és a felkerülő csapatok számát. Vagyis kevesebb, de színvonalasabb első osztályú csapat működne. Ezt támasztja alá egyébként az a tény is, hogy jelenleg 16 első osztályú csapat anyagi feltételeit nehezebb biztosítani, mint 10-12 csapatét, illetve, hogy a kellő számú első osztályú labdarúgó is könnyebben biztosítható kisebb első osztály esetén.

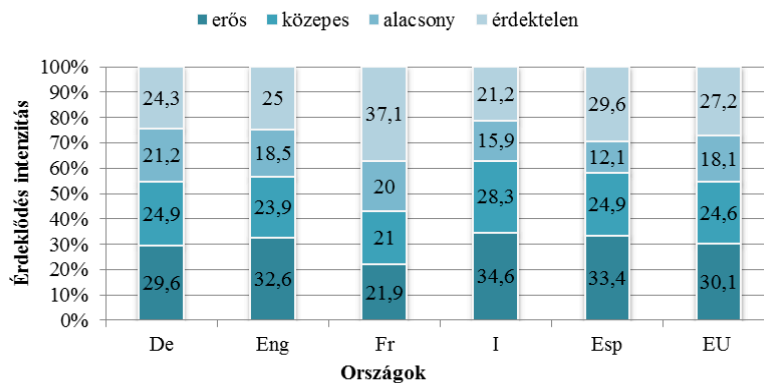
Szakmai sajátossága a professzionalista labdarúgásnak az az elvitathatatlan körülmény, amely a lakosság rendkívüli érdeklődésében mutatkozik meg. Ezt jól szemléltetik a különböző futballklubok ismertségi fokára, szimpátiaértékelésére, összbevételeire vonatkozó mutató számok, illetve a nemzetközi összehasonlító érdeklődési mutatók (2. ábra, 3. ábra, 4. ábra). (Zuschauerstatistik:2011 és Dworak, A.: 2010).



2. ábra

Jegyet váltó nézők a profi futballban néhány nagy futball nemzet esetén 2011-ben

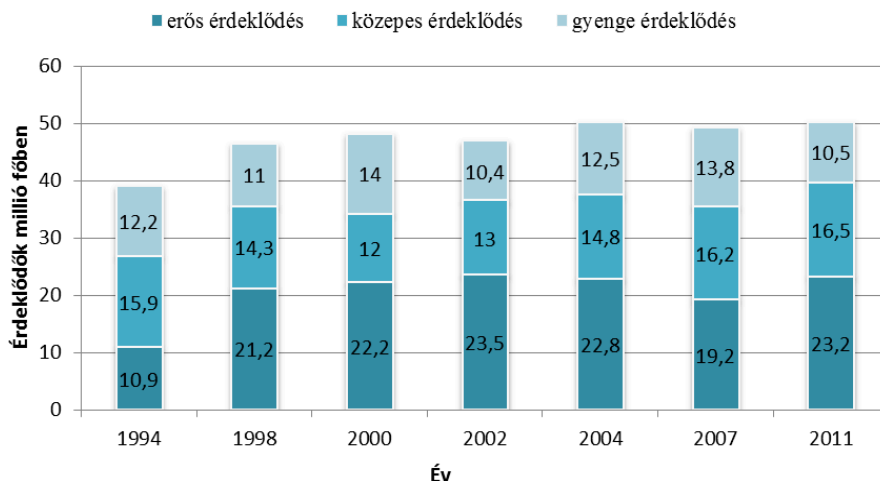
Forrás: <http://www.transfermarkt.de/de/default/zuschauerstatistik/basics.html> Zuschauerstatistik:2011



3. ábra

A lakosság érdeklődése a futball iránt néhány nagy európai futballnemzet esetén

Forrás: Dworak, A.:2010. Finanzierung für Fußballunternehmen



4. ábra

A futball iránti érdeklődés alakulása Németországban

Forrás: sid/promit Statista 2011

Németországban 2004-ben a futball iránt valamilyen intenzitással érdeklődők létszáma közelítően elérte az 50 millió főt, ami 82,2 millió fős 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. Ma Németországban 1 profi szövetség, két profi ligával, 5 területi szövetség és 21 tartományi szövetség működik, összesen 27 000 egyesülettel, több mint 180 000 csapattal, továbbá több mint 6,5 millió egyesületi taggal.

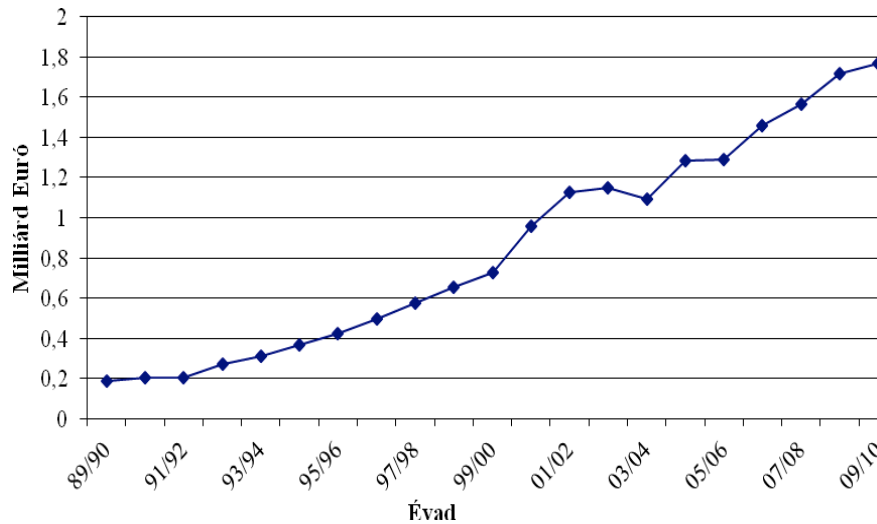
Bár Magyarországra vonatkozóan nem ismertek a labdarúgás iránti érdeklődést mutató adatok, biztosak lehetünk benne, hogy a sportág jelentős tömegek megmozgatására képes mostani állapotában is, amikor a fejlődés jelei újra mutatkoznak. (MTV1 által sugárzott OTP Bank Ligabeli mérkőzések, szép gólok, támadójáték és gólok a válogatottban is, előrelépés az utánpótlás nevelésben, fiatalok jó szereplése a korosztályos versenyeken stb...). Ha pedig a korábbi évtizedek (ez inkább most már fél évszázad) sikerei irányában sikerülne további lépéseket tenni (ez a tanulmány is ezt szeretné szolgálni a vállalkezési, finanszírozási szempontok hangsúlyozásával), már a részleges sikerek is újraélesztenék a magyar lakosság érdeklődését és mérkőzés-látogatási szokásait.

Hazánkban az átlagos nézőszám mérkőzésenként kb. 2800-3000 fő az első osztályban. Ennek megfelelően idehaza nem a lakosság számát tekintve is nagy futball-oroszágok példáját kell célul kitűzni (bár néhány tapasztalat a különböző területeken onnan is átvehető), hanem sokkal inkább Svájc legyen a példakép,

ahol a helyi viszonyokhoz igazodó kisebb stadionok jó szórakozást biztosítanak a nézőknek, egyúttal megfelelő kihasználtsággal (Lehmkuhl, D., Siegrist, O.:2009). Svájcban az átlagos nézőszám 12 000 fő meccsenként, és az ország a FIFA-ranglistán hosszú évek óta stabilan az előkelő 20. hely környékén található. Miután az „új állami beavatkozások közelebb vihetik az egyes tagországokat Európához” (Boerzel, T. 2011), a labdarúgás, de más (sporttól független!) területen is figyelembe vehetők állami erőforrások az EU-előírások betartásával. Ez kormányzati döntés kérdése. Az állam mind a stadionépítéseket, mind pedig a profi liga működését segítse elő, különösen a felzárkózás időszakában.

Kiemelést érdemel az a sajátosság is, hogy bajnokságról bajnokságra nő a professzionalista labdarúgás gazdasági súlya a fejlett labdarúgással rendelkező országokban, és ma már óriási gazdasági szerepet játszik. Meg kell említeni, hogy a professzionalista labdarúgás összbevételeinek növekedése mellett a ráfordítások rendkívüli módon történő emelkedése is megfigyelhető. További sajátosság tehát, hogy a futball-szakma 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 összegek egyértelműen alátámasztanak. Az utóbbi években a sajáttőke növekedése is megfigyelhető, ami örvendetes tény, mert a professzionalista labdarúgásra mint vállalkozásra is igaz, hogy a sajáttőke a vállalkozás motorja. Sajnos ez a sajáttőke-növekedés erősen néhány kiemelkedő futballklubra koncentráltan jelenik meg, míg összességében számos országban nő az eladósodás szintje a professzionalista labdarúgásban. Az adósságállomány csökkentése ezért változatlanul prioritást élvez hosszú és rövidtávon egyaránt a szakmán belül. Magyarországon a sajáttőke hiánya és eladósodás mértéke érhetően súlyosabb problémát jelent (Borbély A.:2008).

Az európai futballpiac összvolumene jelenleg megközelíti a 15 Mrd Eurót, amelynek felét Anglia, Franciaország, Németország (5. ábra), 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 számára, amely beláthatatlan potenciált rejt magában.



5. ábra

A Német Liga bevételei 1989/90-2009/10 évadokban

Forrás: Dworak, A.: 2010. Finanzierung für Fußballunternehmen, Bundesligareport: 2011.

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

A vállalkozás-centrikus 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) is”.

#### 4 A futballvállalkozások összevont, aggregát eredményének összetevői

Első pillanatra úgy tűnik, hogy a futballvállalkozások bajnokságról bajnokságra kizárólag a sporteredményben érdekeltek, vagyis abban, hogy a nemzeti bajnokságban a lehető legjobb helyezést érik el, továbbá lehetőleg a legtovább maradjanak versenyben a hazai és nemzetközi kupaküzdelmek során. Sporteredmények számít a válogatottban szereplő játékosok száma és teljesítménye is, de ez gyakran ütközik a klubok érdekeivel. Ezen felül a futballvállalkozásoknak gazdasági helyzetük megfelelő fenntartásán keresztül

biztosítaniuk kell a következő bajnokságra is a játékjogot. A futballvállalkozások aggregát eredménye így a sporteredményen kívül első megközelítésben is kiegészül a gazdasági feltételek teljesítésével.

Alaposabb szemlélődés alapján azonban feltűnik, hogy a bemutatott, igencsak leegyszerűsített eredménycél nem lehet kielégítő stratégiai vezérfonal a modern futball új dimenziója közepette, amely az elmúlt években rendkívüli fejlődést mutatott és ma már a globális kihívásokkal szembeníti a futballvállalkozásokat (Bott, S.:2007). A fő cél természetesen egy futballvállalkozás számára is összetett, amely konkrétan meghatározható al-célrendszerekből épül fel. Az alárendelt célok következetes vizsgálata és elemzése hozzájárul ahhoz, hogy magát a fő célt is meghatározzuk, és főleg abban segít, hogy a célokat el is érjük. Az aggregát célrendszer egy futballvállalkozás esetén 3 összetevőből áll, úgy, mint sporteredmény, gazdasági eredmény és eszmei eredmény (érték). Ez a 3 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 (Borbély A.: 2012).

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 aggregát eredmény legfontosabb összetevője. Ettől függenek ugyanis, mind a gazdasági, mind pedig az eszmei eredmény különböző tényezői. Amennyiben egy futballvállalkozás csapata magas 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 lehetséges egy önmagában pénzügyi szempontból stabil futballvállalkozást kibillenteni a pénzügyi egyensúlyból. Ez a jelenség nem csak 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, csupán célul tűzhetőek ki! 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. Magyarországon és különösen a relatíve fejletlenebb régiókban hajlamosak a klub vezetői a sporteredmények érdekében túlzott mértékben beruházni a játékosállományba. Nem annyira a játékosvásárlás volumene önmagában, mint inkább a hatékony, koncentrált, elviselhető összegben történő játékosvásárlás biztosíthat minden téren megfelelő eredményt.

A gazdasági eredmény egy futballvállalkozás esetén 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 futballvállalkozás esetén 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 aggregát eredményre pozitív hatással van, feltételezhető, hogy ezt a futballvállalkozás vezetése (főleg pénzügyi, gazdasági vezetése) maximalizálni szeretné, és így a vállalkozási tevékenység centrumába a nyereség maximalizálását állítja (Zieschang, K., Klimmer, Ch.:2004). A gazdasági eredmény szoros kapcsolatban áll más eredménytényezőkkel. Radikális változások és 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 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 (díj-kártérítés) felelősségbiztosítással csökkenteni lehet. Még rendkívül nagy sporteredmény is, mondjuk a bajnokság megnyerése, válhat negatív eredményt befolyásoló tényezővé, feltéve, ha emiatt rendkívül magas prémium-kifizetések történnek, amelyek túlterhelik a vállalkozás költségvetését. Természetesen ez utóbbi esetre is lehet biztosítást kötni. (Ami persze pénzbe kerül). A másik gyakori hiba, ha a „mi vagyunk a legjobbak, hátra dőlhetünk” szemlélet jut érvényre a sikerek kapcsán.

Az eredménytényezők kapcsolatban állnak egymással, egymástól kölcsönösen függenek, és ezek eredője adja az aggregát 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 eredményét milyen gazdasági tevékenységekkel hozták létre, hogy ez vajon nem a korábbi bajnoksági periódusból következik-e, és hogy az ezt követő bajnokságban adott sporteredményi kockázat figyelembe vételével 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. Ide tartozik 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 magjavult image hatására a szponzorok bevonása is sokkal eredményesebb lehet. Az eszmei eredménynél kiemelést érdemel a szurkolók erős azonosulása a klubbal. Az erős kötődés nem csak a gazdasági eredményre hat vissza pozitívan, hanem fokozhatja a sportbeli eredmények elérését. Sokan megtapasztalták már, hogy 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 elfogadottságon, érdekvényesítő képességén keresztül érvényesül.

Természetesen a futballvállalkozás az eszmei eredmény, érték maximalizálására törekszik, ez azonban csak más eredménytényezők rovására történhet. Így az elsősorban a gazdasági eredménnyel kerülhet ellentmondásba. Ha a klub felelős vezetői és tulajdonosa azt határozzák el, hogy - függetlenül a pénzügyi ráfordítások nagyságától - értékes, sztár futballistákat 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 pl. az image hatásai tekintetében. Az image változása a beruházások közvetett hatásaként érvényesül ma még. A jövő útja az, hogy bizonyos célzott akciók, így pl. tagtoborzások, hűségakciók stb. tervezésével és tervszerű lebonyolításával a futballvállalkozások közvetlenül is tervezik majd az eszmei eredmény növelését is.

A futballvállalkozás összeredményének 3 fő összetevője (sporteredmény, gazdasági eredmény, valamint eszmei eredmény) és ezek tényezői szoros kapcsolatban állnak egymással. Például a sporteredmény javulása kedvezően befolyásolja a gazdasági eredményt, ami a TV-bevételek és jegybevételek és az eladott reklámtárgyak növekedését jelenti, de nőhet a tagok hozzájárulása, illetve szponzor-szerződésekből 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 esetén kialakuló kellő likviditás lehetővé teszi, hogy gond nélküli teljesítsék az ösztönző bér és prémium-kifizetéseket. 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 közvéleményi érdeklődés esetén élőadás is megvalósul, 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.

Magyarországon a célrendszer prioritásait tekintve jelentős eltérés tapasztalható a fent megfogalmazott optimális elvárástól. Nincsenek statisztikai adatok erre, de a magyar szakemberekkel folytatott személyes megbeszélések azt mutatják, hogy a gazdasági eredmény és folyamatok alárendelt szerepet játszanak a sporteredményekkel szemben. Külföldön a prioritás tekintetében a gazdasági eredmény és folyamatok a futballvállalkozások esetén sokkal fontosabb helyen állnak. A lemaradásunkban a piacgazdaság hiányosságai, a futballklub vezetésének szemlélete, képessége, képzettsége és összetétele játszik szerepet. Különösen a fejletlenebb régióknál tapasztalhatók mindezek. Kiemelést érdemel, hogy külföldi példák esetén a szakemberek a magyar sajátosságokra hivatkozva elvetik a modernebb szemléletet a gazdálkodás tekintetében.

## 5 Előrejelzés és tervezés

Vajon lehetséges-e egy autót az autópályán úgy vezetni, hogy a vezető csak minden két percben vet egy-egy pillantást az előtte lévő autópályára? Egyébként a visszapillantó tükör alapján tájékozódik. Sok vállalatnál még ma is természetesnek tartják a vezetésnek ezt a módját.

A fejlett ipari országokban a vállalatok egy része - főleg kis- és középvállalatok - sem végez megfelelő előretekintő számítást és főleg az éves zárás alapján tájékozódik, egyetlen évre korlátozott "jövőbe pillantás" segítségével.

Ahol készül több évre szóló pénzügyi terv, ott előfordul, hogy ehhez a tervidőszak végéig makacsul ragaszkodnak. Tudjuk, hogy a tervek nem jóslatok, vagyis csak

egy bizonyos szóródási tartományon belül helytállóak. Annál szélesebb ez a szóródási tartomány, minél messzebbre tekintünk előre. Tervrevízió alkalmazásával a szóródási tartomány csökkenthető.

Az ily módon létrejövő gördülő tervnek a statikus pénzügyi tervezéssel szemben két előnyös hatása is van: jobban alkalmazkodik a gazdasági realitásokhoz és csökkenti a tervezési jóslatok szóródási tartományát. A gördülő tervezés a hetvenes évek közepéig viszonylag stabil növekedési és áremelkedési ráták mellett eleget tudott tenni a kitűzött elvárásoknak. Ezután azonban minden áttekinthetőséget elsöpört a recesszió és a nemzetközi valutarendszer bizonytalansága. Ekkor sokan megpróbálták a tervezést gyakoribb tervrevíziókkal aktualizálni. Ez azonban - tekintve, hogy a pénzügyi tervezés igen bonyolult munka, azt különböző területeken, osztályokon jól elő kell készíteni, egyeztetni kell különböző szintű vezetőkkel - különösen nagyobb vállalatok esetén nem megoldható.

Megoldást a dinamikus pénzügyi tervezés ad, amely a gördülő tervezés továbbfejlesztését és finomítását jelenti, annak kiegészítését rövidtávú prognózisok és finomabb alkalmazkodási lehetőségek eszköztárával.

Irányelvek a dinamikus pénzügyi terv kialakításához (Nagy I.Z.: 2013):

- a pénzügyi tervezés kiegészítése a termélemben és az eredménytervben tervezett eredmények egy vagy több közbenső revíziójának beiktatásával;
- közép és rövidtávú likviditástervezés és jobb eszközgazdálkodás útján a pénzügyi átlagigénynél magasabb igénycsúcsok enyhítése;
- párhuzamosan futó variánsokkal, vagy legalább variáns-építőelemekkel tervezni a különösen bizonytalan területeken (áremelkedés, értékesítés alakulása, racionalizálás, munkapiac, stb.);
- tervezési tartalékok beállítása;
- a tervezési ciklust meghaladó projektek, szervezések, szándékok feltüntetése egy hosszú távú tervek kiegészítésben;
- a "felfelé" való biztosítás elkerülése a nem reális tervek és költségvetések kiiktatásával;
- a ki nem merített kölcsönforrások következő évre történő átvitelének biztosítása;
- időszerű, részletes, döntésre nézve releváns adatok biztosítása, lehetőleg a marketingmunkával együttműködve (különösen fontosak az egyes termékekre és szolgáltatásokra, a legfontosabb költségekre és beruházásokra vonatkozó adatok);

- a vezetőség továbbképzésének tisztázása, hogy jobban, módszeresebben és döntésre nézve helyesen értékeljék ki a számvitel által szolgáltatott adatokat;
- eljárási koncepciók kellő időben történő előkészítése akut pénzügyi válságok esetére ("kulcsrakész" takarékosági programok megfelelő motivációval, már "békeidőben" létrehozni a válságstábot, stb.);
- a rövid, közép és hosszú távú pénzügyi tervezés koordinálása, határidő egyeztetések;
- a tervek indoklása a valódi okok alapján történjen;
- aktuális információk azonnali közzététele;
- a mindennapi realitások alapján el lehessen térni a vállalati és pénzügyi politikai céloktól;
- mennyiségtől és ártól függő számítási modellek létesítése, számítógépes futtatása.

A dinamikus pénzügyi tervezés célszerű vezetési eszköz a gazdasági egység jelen és jövő helyzetében. Mindenképpen jobb alternatíva, mint esetleg lemondani a hosszabbtávú tervezésről, megadni magunkat a jelen nehézségeinek. Ez olyan szűklátókörűséget eredményez, amely megakadályoz bennünket a dekonjunkturális válságok leküzdésében, a konjunkturális lehetőségek kihasználásában (Allen, F.: 2011).

A vállalati pénzügyi tervezés a szűkebb értelemben vett pénzügyi tervezésből, mérlegtervezésből és az ún. tőkeáramlási számításokból áll. Ez utóbbit eszközzármazási-felhasználási számításnak, illetve tőkebefektetési számításnak is nevezik.

A fejlett piacgazdaságok vállalati gyakorlatában a futballvállalkozásoknál is használt pénzügyi terv fő részeinek viszonyát az időhorizonthoz az 6. ábra mutatja.



6. ábra  
A pénzügyi terv fő részei

Különbség van a tervek között abból a szempontból is, hogy milyen a társaság jogállása. Főleg részvény-, korlátozott felelősségű, illetve betéti társaságokról lehet szó külföldön. A társasági forma különösen nagy jelentőséggel bír a futballvállalkozások esetén!

A rövid távú tervezés és a középtávú (5 éves) tervezés között az éves mérlegterv teremti meg az átmenetet. A mérlegtervek fő kiegészítő részei a nyereség- és veszteségszámítás, mérlegzáradékok (kiegészítő táblák) és a tőkeáramlási számítások. Ez utóbbi egyre inkább hangsúlyozottabbá válik, ezért a pénzügyi terv fő alkotó részeként fogható fel. Rövidtávon a bevételi-kiadási terv játszik fő szerepet, amíg középtávon a mérlegterv és annak részei képezik a tervezés gerincét. A rövidtávú és középtávú tervezés között az éves mérlegterv teremti meg az átmenetet és kapcsolatot. Az ötéves mérlegtervekben a legnagyobb profi kluboknál is lemondanak a tőkeáramlás rövidlejárátú tételeinek tervezéséről és a mérleg kiegészítő táblák tervezéséről. Ezek értelemszerűen az éves mérlegterv alkotó elemeit jelentik ott is.

A tervezési rendszer három, időben elkülönülő tervezési komplexumra bomlik (6. ábra). Ezek természetesen egymással kapcsolatban vannak, és együtt átfogó integrált tervrendszer adnak.

A hosszú távú tervezés segítségével verbálisan tűzik ki a vállalkozás stratégiai céljait és rögzítik az eszközöket és módozatokat, amelyekkel a célok elérhetők. Itt kerül sor az általános vállalati célok megfogalmazására, a termékstratégia, a telephelyek és a vezetési szervezet bemutatására. A hosszú távú terv nem tartalmaz mérlegtervet, csak a vállalkozás jövőbeli fejlődésére vonatkozó pénzügyi szférából származó premisszákat (Bács Z., Fenyves V., Tarnóczy T.: 2011).

A középtávú tervezés a korábban felsorolt részlettervek mellett a tervezett intézkedések leírását is tartalmazza. Az éves terv konkrét intézkedéseket irányoz elő a nyereségbiztosítás szempontjából. Itt nemcsak a tervek tartalmát, de a felelősség és illetékesség határait is részletesen meghatározzák. A terv elérendő paramétereket ad meg, melyek betartását ellenőrizni lehet. Az eltéréseket a szükséges, megkívánt értékektől elemzik, és feltárják az ágazatra jellemző és speciálisan vállalati okokat egyaránt. Az elemzés egyben megalapozottá teszi a jövőbeni tervezést.

A tervrendszer legfontosabb része a pénzügyi terv (finanszírozási terv), amely a különböző résztervek előirányzatainak záró mozzanataként jön létre. Célja a vállalkozás rövid, közép és hosszú távú fizetőképességének biztosítása a pénzgazdálkodás megfelelő irányításával, a következő évek pénzügyi, gazdasági helyzetének mérlegszerű kimutatása és irányítása a kiegyensúlyozott mérlegszerkezet fenntartása érdekében. Ez utóbbi a magyar gyakorlatban úgyszólván teljesen hiányzik, mérlegtervet a futballvállalkozások még éves előrelátással sem készítenek.

A rövidtávú pénzügyi tervezés során pagatórikus bevételi-kiadási számítási módot alkalmaznak, s a terv végrehajtásakor cash-managementről beszélnek, amelyen általában pénzügyi intézkedéseket értenek, és nem a rövidtávú bevételi-kiadási tervezést. Ez az egyetlen tervelem, amely különböző megbízhatósággal az OTP Bank Ligában készül, az alsóbb osztályokban még ez sem segíti a gazdálkodást. A pénzügyi intézkedéseket az operatív eseményekhez lehet sorolni, míg a likviditás tervezése - még rövidtávon is - inkább stratégiai jellegű, hiszen a jó bevételi-kiadási terv integrált mennyiségi terveken nyugszik.

A rövidtávú pénzügyi terv legfeljebb egy évet fog át és különböző szakaszokra bontják. Azok a vállalkozások, amelyek pénzforgalma csekély ingadozást mutat, negyedéves vagy havi bontást alkalmaznak. Ellenkező esetben heti, illetve napi bontásban is szükséges lehet a terv elkészítése. A terv egyes pozícióinak részletezettsége az adott vállalat speciális igényeitől függ.

A terv kialakításánál az a legfontosabb, hogy a likviditásra ható valamennyi lényeges tényezőt figyelembe vegyék. Így az esetleges likviditási szűkkesztrmetszetek feloldására az intézkedések a megfelelő helyen meghozhatók.

A vállalati gazdálkodásban jól hasznosítható rövidtávú pénzügyi terv kialakításának feltétele, hogy a vállalati politika céljaira épülve a forgalmat a

lehető legpontosabban tervezzék. A vállalat számára feltétlenül szükséges olyan stratégiai pénzügyi terv kialakítása, amely egyrészt a vállalkozás főbb fejlődési irányait meghatározza, másrészt a rövidtávú tervezésnek is megadja a kereteket.

A fejlődés irányainak meghatározásában döntő szerepet játszik az expanzió lehetőségeinek és hatásainak kimutatása a tőke oldaláról.

A középtávú, általában 5 éves pénzügyi tervnél már nem a havi fizetési forgalom megragadása áll az előtérben, hanem a vállalkozási politika keretei között bekövetkező középtávú várható pénzügyi helyzet. Ennek megfelelően a középtávú pénzügyi terv feladata a pénzszükséglet kimutatása, annak fedezésére hozott intézkedések bemutatása, az intézkedések vállalati mérlegre gyakorolt hatásának feltérképezése. A középtávú pénzügyi megfontolásoknál a strukturális fejlődés jelentős szerepet játszik, így itt nem elégséges eszköz a szűkebb értelemben vett pénzügyi terv (bevételi-kiadási terv). Középtávon a fejlett labdarúgás kultúrával rendelkező országokban állományi szemléletű számításokat is készítenek, amelyek lehetővé teszik a meghatározott szerkezeti mutatók betartását és annak ellenőrzését. Az így értelmezett pénzügyi tervezés lehetővé teszi a futballvállalkozás vezetése számára, hogy döntései hatását azokra a kritériumokra előrevetítse, amelyeket a bankok és biztosítótársaságok a hitelképesség szempontjából lényegesnek, döntőnek ítélnék.

A magyar gyakorlat sajnos még az OTP Bank Liga esetén is messze elmarad a fejlett futballnemzetekétől, az is nagy szó, ha megalapozott éves pénzügyi terv készül. Különösen így van ez az alsóbb osztályokban. A controlling fejezetben részletezem az itt tapasztalható problémákat.

A pénzügyi veszélyeket foglalja össze az 1. táblázat:

<b>Két futballvállalkozás közül az van veszélyeztetett helyzetben, amelyik:</b>	<b>Jellemző</b>
A szükséges pénzből kevesebbet gazdálkodott ki.	A finanszírozási szükségletből kigazdálkodott arány.
Beruházásait kisebb arányban finanszírozza saját forrásból.	Saját források aránya a bruttóberuházásokhoz.
Hosszabb idő alatt tudná a rendelkezésére álló pénzből az idegentőkét visszafizetni.	Cash-flow aránya az idegentökéhez.
Kevesebb saját tőkét képez.	Saját tőke változások viszonya a kiadásokhoz.
Nem, vagy kevésbé növekszik.	Vagyonváltozási kvóta.
Abból, amije van többet ad ki, vagy/és kevesebbet beruház.	Kiadások aránya a pénzeszközökhöz.
Beruházási lehetőségeit kevésbé használja ki.	Beruházások aránya a pénzeszközökhöz.
A szükséges eszközöket nagyobb arányban a tőkéből származtatja.	Tőkeorientált finanszírozási ráta.
Az összes idegentökéjéből nagyobb arányban rendelkezik rövidlejáratú idegentökével.	Rövidlejáratú idegentőke aránya.

1. táblázat

Pénzügyi veszélyek a futballvállalkozások esetén



## **6 Strukturális átalakulás**

A labdarúgásban strukturális átalakulási folyamat zajlik világszerte, ami a professzionális labdarúgás vállalkozási jogi formájának megváltozásában, továbbá egyre inkább modern controlling, tervezés és kockázati, pénzügyi management alkalmazásában ölt testet. Ezekkel a modern elemekkel a futballklubok gazdasági szempontból modern, komplex szakágat kezdenek kiépíteni, amelyben a legfontosabb követelmény a bajnokság végéig a licencfeltételek biztosítása. Itt a likviditási tartalékoknak kiemelt jelentősége van, míg az eladósodottság elemzése háttérbe szorul a licenckövetelmények elbírálása folyamán is. Az egyes országokban az UEFA előírásainak megfelelően évek óta igen magas követelmény támasztásával minden áron meg kell akadályozni a szezon és bajnokság alatti esetleges fizetésektelenséget. Ezek a szigorú előírások még a legfejlettebb futball-országok számára is kihívást jelentenek, így például még Németországban sem érvényesülnek ezek az előírások maradéktalanul. Az UEFA által hangoztatott pénzügyi esélyegyenlőség az összes európai futballklub tekintetében csak korlátozott mértékben jut tehát érvényre. A különböző futballklubok állandóan növekvő gazdasági tevékenységének megfelelően a globális gazdaság követelményeihez való állandó igazodási kényszer egyre inkább fontossá váló pénzügyi és gazdasági korlátokat támaszt a futballklubokkal szemben. Így hangsúlyozni kell, hogy a hitelintézetek oldaláról a Basel II irányelv jelentősen befolyásolja a futballklubok finanszírozását is, bár a professzionális labdarúgás csak közvetetten érintett ebben a folyamatban. Ezzel együtt a hitelképesség vizsgálatának értékelése és a hitelképességi besorolás a professzionális labdarúgásban működő gazdasági vállalkozások számára nagy jelentőségűvé vált. Ez természetesen csak a tartósan pozitív eredménnyel működő futballklubok számára nem jelent nagy kihívást, hiszen ezek rendszeresen javítani tudják hitelképességi besorolásukat. Ezzel szemben a kedvezőtlen hitelminősítéssel rendelkező futballklubok lényegesen romló körülmények közé kerülhetnek a hitelbesorolás következtében. Ez akár hitelmegtagadást is jelenthet számukra. Németországban például a licencengedéllyel rendelkező futballklubok számára a szigorú előírások sem okoztak problémát, folyamatosan lényeges hitelminősítési javulás tapasztalható, ami tényleges gazdasági konszolidációra utal.

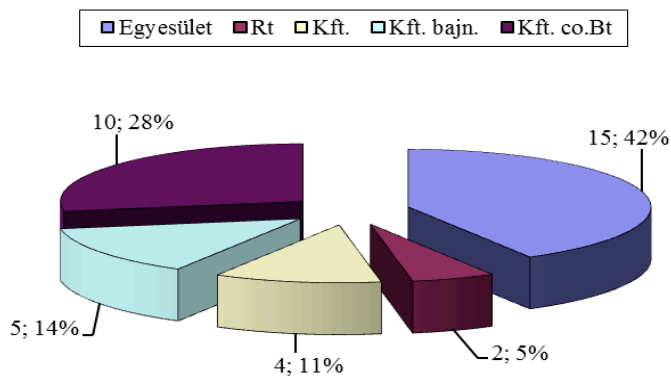
## **7 A vállalkozások jogi formájának szerepe, jelentősége és megválasztása**

A nemzetközi kitekintés mellett itt elsősorban a német profi futball sajátosságaira kívánok támaszkodni, mert talán az mutatja leginkább a futball fejlődésének

várható fő irányát. Tekintsük át, hogy a Német Ligában milyen vállalkozási formák működnek, mi a változás tendenciája.

A Német Szövetségi Parlament 1998. évi határozata alapján a klasszikus formának tekinthető egyesületi forma mellett lehetséges a futballvállalkozások tőketársasági formában történő működtetése is. Ennek az a lényege, hogy az egyesületnek a ligafutballban működő részét ki lehet szervezni tőketársasági formába. Érdekes, hogy a 36 csapatot számláló I. és II. Ligából 21 csapat jelenleg tőketársasági formában működik Németországban (7. ábra). A jogi formák változása - átalakulás a hagyományos egyesületi formából tőketársasággá - az utóbbi években felgyorsult, és meghatározóvá vált. Ezzel együtt a bejegyzett egyesületek továbbra is fontos szerepet játszanak a ligákban, hiszen közvetlenül is működik a ligákban ez a forma, de a tőketársaságok anyavállalatoként is fontos funkciót töltenek be továbbra is (Erdős É.: 2010).

Forma	Gyakoriság	Forma	Gyakoriság
Egyesület	15	Kft. Bajnoksági jog	5
Rt.	2	Kft. és Co. Bt.	10
Kft.	4	<b>Összes I. - II. Liga</b>	<b>36</b>



7. ábra

A Német I. és II. Liga klubjainak megoszlása jogi forma szerint 2010-ben

Forrás: Dworak, A.:2010. Finanzierung für Fußballunternehmen, Erick Schmidt Verlag. 52. oldal

## 7.1 A bejegyzett egyesületi forma előnyei, hátrányai, felépítése, működése

Az egyesületek közhasznú célt töltenek be a labdarúgás területén is, így azok az egyesületi jog hatálya alá tartoznak. Az ügyvezetést, valamint az Felügyelő Bizottságot az egyesületi tagok választják a taggyűlésen. Például Németországban 90 000 egyesület működik 24 millió fős tagsággal, főleg a tömegsport és amatőr sport területén. Az éves költségvetési terv bevételi oldala főleg a tagdíjbefizetésekből, állami támogatásból és adományokból áll, de a bevételek növelése érdekében melléktevékenységként gazdasági tevékenység is folytatható, amennyiben az a közhasznú célt szolgálja. Németországban egy egyesület átlagban 49 000 Euróval gazdálkodott az elmúlt években éves szinten, de a sportegyesületek fele átlagban csak 14 000 Euró költségvetéssel működött. A jelentősebb klubok lényegesen nagyobb költségvetés felett diszponálnak, ebből adódik az átlagtól való jelentős negatív eltérés és annak magas gyakorisága a kis klubok esetén.

Az egyesület alapítása, bejegyzése és működtetése viszonylag egyszerű, áttekinthetők a szabályok. A társadalom minden rétege szívesen él ennek a közhasznú, jogi személyiséggel rendelkező formának az előnyeivel, amely ráadásul még adózási előnyöket is rejt magában számos országban. A bejegyzett egyesületek olyan fontos társadalmi szerepet töltenek be például Németországban, hogy azok a közhasznú cél tekintetében mentesek a társasági adó, az iparüzési adó, az ingatlan és telekadó alól, és emellett csak 7%-os kedvezményes általános forgalmi adó kötelezettséggel terheltek. Az általános ÁFA - kulcs Németországban egyébként 19 %. Ezek az adózási előnyök azonban a profi futballvállalkozásokat kevésbé érintik, mivel ezek a profi egyesületek arányaiban csak kevés olyan bevételre tehetnek szert, amelyek az adózás alól mentesek. Az adózási előny inkább az amatőr sportot és tömegsportot érinti.

Hátrány az, hogy egyesület tagjai csak korlátozott mértékben tudnak ellenőrzési jogokat gyakorolni, mert a vezetés az egyesületi tagok információs igényét lényegében csak a taggyűléseken köteles kielégíteni. Az információk és tájékoztatás mélysége is hagy kívánni valót maga után. Ezen kívül a tagoknak lényegében nincs lehetőségük a tájékozódásra. Az egyesületek gazdasági információs szolgáltatása még nyomaiban sem vethető össze a tőketársaságok publicitási követelményeivel. Ez pedig a tőkeszerzés tekintetében nagyon fontos.

Egy egyesületi tag számára az egyesületi taggyűlésen a gazdálkodásról szerzett rossz benyomás esetén elsősorban a kilépés lehetősége adódik, illetve az egyesület feloszlata jöhet szóba, ha a tagok elégedetlensége tömeges méreteket ölt. Egyik esetben sem jut hozzá azonban az egyesületi tag a befizetett hozzájárulásaihoz, így nem marad más számára, minthogy vakon bízson az egyesület vezetésének munkájában. Az FTC és pályájának eladása, majd az azt követő események jól szemléltetik mindezt.

„Az FTC elnöksége szerint a klubnál kialakult katasztrofális gazdasági helyzetért kizárólag Furulyás János korábbi elnök a felelős. Ugyanakkor jövőképpel nem tudtak előállni, jelenleg a szlovák Artmedia Bratislava tulajdonosától várják a "megváltást", miközben jelenleg annyi pénzük sincs, hogy az NB II-es bajnokságot befejezzék.” „Furulyás mindenben egyedül döntött, és amikor számon akartuk kérni, mindig csak azt mondta, fogja a táskáját és elmegy. Pénzt ugyan nem lopott, de sok olyan szerződést kötött, melyek a későbbiekben veszteségesek voltak a Ferencváros számára" - mondta Kruj Iván, a zöld-fehér klub birkózó szakosztályának vezetője, a klub elnökségi tagja. A vezető testület keddi ülése után tartott majdnem kétórás sajtótájékoztató nagy részében a Fradi volt első embere volt a téma, a jelenlévő elnökségi tagok ugyanis többnyire a volt tsz-elnököt teszik felelőssé a klub jelenlegi katasztrofális anyagi helyzetéért.

Ez már csak azért is érdekes volt, mert a sajtótájékoztató előtt Horváth K. József, a klub sajtófőnöke megjegyezte, nincs különösebb apropója a tájékoztatónak.

Kruj a későbbiekben azt említette hibaként, hogy Ináncsy megválasztása után, a jelenlegi elnök nem tájékoztatta részletesen a közvéleményt a gazdasági helyzetről, s szerinte ennek a következménye, hogy az ő felelősségét firtatják. Kruj szerint tavaly novemberig úgy tudták, Furulyás ingyen dolgozik a klub élén, de a napokban kiderült, áldásos munkájáért havi 1 millió forintot vett fel.

A szintén jelenlévő Maglódi Lajos, a kézilabdázók delegáltja az elnökségben elmondta, visszautasítja, hogy az elmúlt napokban mindenki a vezetőséget tette felelőssé a futball-szakosztály csődjéért. "Az elmúlt években, egyetlen esetben sem kérték ki az elnökség véleményét, ugyanakkor a felvett kölcsönökből, soha egy fillér sem került más szakosztályba" - mondta Maglódi. Arra a kérdésre, hogy ki választotta meg annak idején elnöknek Furulyást, csak halkán jött a válasz: az elnökség. (Index: 2001)

„Kevin McCabe angol fontmilliomos már majdnem lemondott az Üllői úti ingatlanról, hatodjára nem kívánt pályázni, a szurkolói szimpátia és saját makacssága azonban végül meggyőzte, és adott még egy utolsó esélyt a "sorsnak", ami a Ferencváros számára tényleg az utolsó szalmaszálát jelenti. Még egy nap, és kiderül, hogy hazánk ismét bolondot csinált-e az angolokból, vagy végre érvényesül a papírforma, és valódi befektetőké lesz a Fradi. Exkluzív interjú Kevin McCabe-bel, aki hétfőn az Inter-Continental Hotelben eddig még nem tapasztalt őszinteséggel beszélt az elmúlt időszak történéseiről s a várható ferencvárosi jövőről az [origo]-nak.

— A Nemzeti Vagyongazdálkodási Tanács vasárnap bejelentette, hogy három ajánlat érkezett a Ferencvárosi Torna Club és a Fradi-pálya melletti telek megvásárlására, s végre van olyan beadvány, amely megfelel a meghatározott formai feltételeknek. Mindenki tudja, az ön cégéről, a Scarborough-ról van szó. Mít vár az eredményhirdetéstől, nem tart attól, hogy éppen szerdán derül ki - nyert-e vagy nem?

— A naptáromban a kedd után csütörtök következik, a szerdát nem különösebben kedvelem (Sheffieldben a Kevin McCabe tulajdonában lévő United városi rivális csapata a Wednesday - *a szerk.*), de remélem, hogy ezúttal a szerda szerencsét hoz. Mi a magunk részéről mindent megtettünk a siker érdekében, és úgy érezzük, ezúttal is elfogadható ajánlatot tettünk. Amíg a magyar kormány, illetve az NVT hivatalosan nem hirdeti ki az eredményt és ezt írásba nem adja - okulva az előző tender idején tapasztaltakból, - muszáj némileg szkeptikusan állnunk a dolgokhoz. Egyelőre úgy tűnik, minden rendben lesz, reméljük a legjobbakat.” (Juha P.-Vass L.: 2008)

„Budapest – Az FTC egy euróért veszi meg a Kevin McCabe vezette angol tulajdonosoktól a labdarúgócsapatot. Kubatov Gábor, az FTC elnöke szerdán sajtótájékoztatót jelentette be, hogy kedden este szándéknyilatkozatot írtak alá Kevin McCabe-bel a Zrt., a stadion, és azt körülövező terület visszavásárlásáról. A Zrt. 1 euróért kerül a klubhoz, továbbá lehetőség nyílik arra, hogy július 30-ig visszavásárolják a stadiont 2,5 millió euróért, szeptember végéig pedig a többi terület is visszakerülhet az FTC-hez. A Zrt. teljes körű gazdasági és jogi átvilágítása június 30-án kezdődik, és egy hónapot vesz igénybe. Az Igazgatótanácsnak Kovács Róbert, ifj. Springer Miklós, Dr. Berzeviczy Attila, Kocsis Máté és Kubatov Gábor lesz a tagja. Csütörtökön az operatív vezető kilétét is bejelentik. (dehir:2011)

„Furulyást és a renitens szurkolókat is feljeleníti a Fradi.A Ferencváros csütörtöki, Ulisses elleni Európa Liga-meccsét nem közvetíti egyik televízió sem, Kubatov szerint azért, mert 2005 decemberében Furulyás János, a klub akkori elnöke ötvezer eurós kölcsönért odaadta a közvetítési jogokat egy másik cégnek. A ferencvárosi vezető úgy véli, hogy az ügylet miatti rendezetlen viszonyok tántorították el a televíziós társaságokat az EL-meccs közvetítési jogainak megvásárlásától. "Jelentős kárt okoz ez a Ferencvárosnak, hiszen tízmilliós értéket herdált el Furulyás János, akit ezért feljelentünk. Kíváncsi vagyok, hogy tud elszámolni a lelkiismeretével" - fogalmazott Kubatov, akinek bejelentését hatalmas taps fogadta.

Kubatov továbbá elmondta, hogy adott esetben nemcsak Furulyás Jánost, hanem a drukkereket is be fogja perelni. "Nagyon szeretem a Fradi-szurkolókat, de a Fradit még náluk is jobban szeretem, ezért ha valaki kárt okoz a klubnak, akkor azt fel fogjuk jelenteni. Az ellenőrök mellett ülök a meccseken, én magam fogok rámutatni arra a szurkolóra, aki balhézni fog" - mondta az elnök, hozzátéve, hogy azért is ilyen fontos a szigor a stadionban, mert egy-egy büntetés is komoly bajba sodorhatja a Ferencvárost. "Amikor Prukner Lászlóval ültünk az Európa Liga sorsolásán, akkor az elsők között említették meg, hogy a szurkolók pályára rohanása és a rasszizmus is jelentős büntetést von maga után. Ráadásul mi visszaesők lennénk, mert azért van már fekete pontunk az UEFA-nál. Értsétek meg, hogy nem engedhetjük meg magunknak, hogy büntetésre dobáljuk ki a pénzt, nem engedhetjük meg magunknak, hogy zárt kapus meccset játsszunk, közösen kell ügyelnünk a rendre. A szponzorok sem fognak akkor jönni, ha

botrányok vannak a stadionban. Szurkolói kérdésre, amely szerint Berki Krisztián, a Labdarúgó Zrt. korábbi vezérigazgatójának ügyében van-e előrelépés, Kubatov így felelt: "Ez az igazságszolgáltatás dolga. Emberileg nincs bajom Berki Krisztiánnal, csak azzal van bajom, hogy elvitte a Fradi értékeit, mint például több okostelefont és számítógépet. Azon gondolkozom, hogy indítunk egy óriásplakát-kampányt, hogy aki látja nála, kérje el tőle ezeket a drága eszközöket."

Kubatov Gábor szerint nem csak Furulyás János és Berki Krisztián idejében voltak a televíziós jogok eladásához hasonló ügyek. "Ami tönkrement 15 év alatt, nem lehet egyik pillanatról a másikra rendbetenni. Az angol tulajdonosok is 600 millió forintos hiányt hagytak maguk után. Nem volt előre megtervezett költségvetésük a szakosztályoknak, ami pénz bejött, azt egyből elköltötték, nagy sumáságok folytak itt." „A klub átvilágítása továbbra is zajlik, Kubatov szerint néhány napon belül megszülethet az eredmény, de egy kicsit csalódott, hiszen az átvilágítás 15 millió forintos költségét a szurkolók adományjaiból szerették volna állni, de ennek mindössze a fele jött össze. "Ebből a 7 és fél millióból is 1 milliót egy ember, félmilliót egy másik vállalkozás, egymilliót pedig Kocsis Máté és én közösen fizettünk be, tehát a szurkolóktól 5 millió jött be. Azt hittem, ennél többet vagyunk."

Az elnök szerint a labdarúgócsapat költségvetését, az előző szezonhoz képest hatvan százalékra csökkentették, és ahogy fogalmazott, az a tervük, hogy fele annyi pénzért kétszer olyan jó csapatot építsenek fel, mint a tavalyi volt. Ennek érdekében el kellett engedni a jól kereső játékosokat, akik nem akartak belemenni a fizetéscsökkentésbe, így Tutoric és Stanic például úgy távozhat ingyen, hogy még élő szerződésük van, de elengedték a házi gólkirály Schembrit, Habert és Heinz sem lesz jövőre a keret tagja.

Kubatov szerint ennek ellenére nem mondhatja senki, hogy gyengébb lenne a keret a tavalyinál, az elnök úgy véli, hogy jó játékosokat sikerült szerződtetni, az elsődleges szempont pedig az volt az igazolásoknál, hogy gyors labdarúgók érkezzenek. "Igyekeztünk magyar játékosokkal erősíteni, de nem egyszerű kivásárolni őket a szerződésükből. A légiósok kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy a magyarnál komolyabb futballkultúrából érkezzenek, hátha sikerül valamit meghonosítani belőle a Fradinál, ezért igazoltunk holland és brazil játékosokat, és most tesztelünk egy német hátvédet is."

„Az elnök elmondta, hogy van néhány alapkövetelmény a ferencvárosi játékosoknál, a légiósoknak például 300 magyar szót és futballkifejezést meg kell tanulniuk, hiszen a kommunikáció az egyik legfontosabb a pályán és azon kívül is. "Junior és Ranilovic is kifejezetten jól beszél már magyarul, de a most érkezett Mark Otten is túl van már az első magyar óráján."

Másik alapszabály a Fradinál, hogy sem a játékos, sem annak családtagjai nem vehetnek részt semmilyen sportfogadással kapcsolatos játékban. "Tudom, hogy ha valaki akarja, akkor megoldja a barátjával, de a Ferencváros ezzel a tiltással is jelez valamit."

A harmadik alapkövetelmény, hogy ismernie kell a játékosoknak a Ferencváros történelmét. "Nem kell minden Fradi-könyvet elolvasni, de ha valaki leül, akkor egy óra alatt meg tudja tanulni a klub legfontosabb történéseit. El szeretném kerülni azt, hogy akármelyik Fradi-játékos köszönés nélkül elsétáljon a folyosón Albert Flóri bácsi vagy Nyilasi Tibor mellett."

„Az eddig még bizonytalan sorsú játékosokról Kubatov elmondta, hogy sikerült megegyezni Andrezhinóval, Rodenbücher Istvánnal és Józsi Györggyel is, így ők maradnak a Fradinál, a brazil csatár, Somalia is szinte biztosan a Ferencváros játékosa lesz, Alisonról viszont egyelőre nem született döntés. Szurkolói kérdésre Kubatov elmondta, hogy Tímár Krisztián, ha hazatér, akkor csak a Ferencvárosba igazol, míg Lázok János ügye sem lefutott. "Tehetséges a krapek, maradjunk annyiban, hogy augusztus 31-én zárul le az átigazolási szezon" - reagált a Vasas támadójáról szóló kérdésre.

Tímár és Lázok tehát még biztosan nem lesz ott a csütörtöki Európa Liga-meccsen, a Groupama biztosító logója azonban ott virít majd a Fradi mezén. "A Groupama egyelőre próbajátékon szerepel nálunk" - fogalmazott Kubatov a szponzorról. Az Ftcnews.com információja szerint a megállapodás egyelőre az első két selejtezőkörre érvényes, és a klub 12 millió forintot kaphat a cégtől, ami meccsenként hárommillió forintot jelent." (Origo: 2011) .

Az egyesületi forma működésének további hiányossága, hogy nincsenek előírások a kigazdálkodott nyereség felosztására. Ennek az a következménye, hogy a legtöbb futballklubnál az elért eredményt a játékosállomány értékének növelésére fordítják, és a pénzügyi tartalékok képzésével sokkal kevésbé törődnek, ami pedig a későbbiekben még nagyon is hasznos lenne a hosszú távú működés szempontjából.

Az egyesületre vonatkozó szabályok alapján a hitelezők védelme sem megfelelően biztosított. Az egyesület a saját vagyonával felel kötelezettségeiért, de az egyesületi jogban nincs erre vonatkozó részletes jogi előírás. Természetesen elvileg a publicitásra, a nyereség felosztására és a hitelezők biztosítására is lehet szabályokat hozni az egyesületi alapszabályban, aminek csekély azonban a realitása. Nehéz elképzelni, hogy az egyesület megválasztott vezetése saját maga számára korlátokat építsen be. Mindezek értelemszerűen negatív hatással vannak a külső finanszírozási lehetőségekre.

Mindezekből az is következik, hogy egy bejegyzett egyesület csak korlátozottan élhet a lehetséges finanszírozási lehetőségekkel. A sajáttőke növelése a kigazdálkodott eredmény teaurálásával lehetséges elsősorban, de tegyük hozzá, hogy a közhasznú cél státuszának fenntartása érdekében az eredmény évente csak egy meghatározott szintig növelhető. Részesedések befogadása, tőrstőke bevonása csak tőketársasággá való átalakulás után biztosítható. Ezért az egyesületeknél a saját bevételek és támogatások mellett az egyesület mellett elkötelezett bankok, vagy magánszemélyek általi finanszírozás jöhet szóba. Az utóbbi források a folyó kiadásokat kevésbé fedezhetik, ezek inkább a hosszú távú beruházások

finanszírozásában játszanak szerepet. Nehéz az egyesületek számára kötvény vagy ún. Genußschein (participation certificate) kibocsátása is a publicitás és ellenőrzési, védelmi mechanizmusok fent említett hiányossága miatt is.

Ezzel együtt megállapíthatjuk, hogy a bejegyzett egyesület továbbra is a professzionális futball egyik legfontosabb jogi formájaként fog működni Németországban is, annak ellenére, hogy a modern gazdasági tevékenységet végző futballklubok esetén az egyesületi jog már messze nem jelent kielégítő működési feltételt. Így nem csoda, hogy Németországban erős orientáció érvényesül az egyesületi formából a tőketársasági formává való átalakulás irányába. Ami nem azt jelenti, hogy klubok (főleg amatőr és tömegsportklubok) tömegesen hátat fordítanak az egyesületi formának. Inkább arról van szó, hogy azoknak a területeknek, szakágaknak kell az átalakulási folyamaton átesni (az egyesületből kiszervezés útján tőketársasággá válni), ahol a modern gazdálkodási körülmények ezt szükségessé teszik. A profi futball ilyen terület.

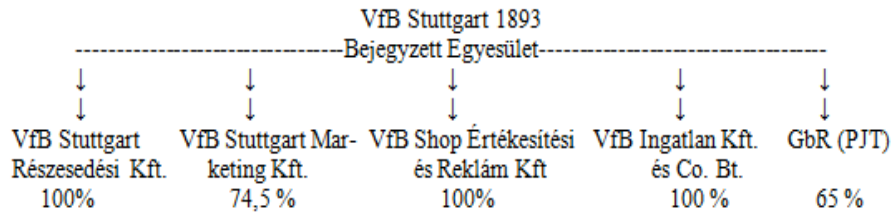
Meg kell találni Magyarországon az egyesületi szemléleten nevelkedett sportvezetők, közönség és hatóságok ellenére a megfelelő mozgásformát a vállalkezési szemlélet és gyakorlat térnyerése érdekében. A tőkeszerzés tág lehetőségei és a modern vállalati irányítás együtt kell, hogy érvényesüljenek.

## **7.2 Sikeresen működő bejegyzett Egyesület: VfB Stuttgart e. V.**

Az 1893-ban alapított nagyhírű klub a Német Profi Liga alapítóinak egyike, ahol 1975-ben az akkori elnök túlméretezett beruházási és játékosvásárlási koncepciója következtében óriási pénzügyi feszültségek alakultak ki. Ennek eredményeképpen a klub az első osztályból kiesett, de újra visszakerült 1976-ban, sőt akkor a negyedik helyen végzett. A sikeres bajnoki szerepléssel párhuzamosan a 80-as évek közepére az infrastruktúrát is megfelelően sikerült bővíteni, új klubcentrum is kiépült.

A klub négyszer nyert bajnokságot, legutóbb 2006/07-es évadban, amikor a német futballkupát is elnyerte. Ellentétben sok profi futballklubbal a Stuttgart nem tőketársasági szervezetet épített ki, hanem lényegében megmaradt a bejegyzett egyesületi formánál, bár néhány üzleti terület kiszervezésre került az utóbbi években, de ezek egyesületi irányítás alatt működő profitcentrumok (7.ábra). A licencjog az egyesületnél maradt.





8. ábra

VfB Stuttgart szervezeti sémája

Forrás: Schmid, V.:2004. Unternehmensführung im Profifußball. Berlin

VfB Stuttgart Részesezési-Kft. feladatai: alternatív finanszírozási megoldások kialakítása, pl. csendestársként működő pénzbefektetők bevonása. VfB Stuttgart Marketing Kft. feladatai: a profi futballrészleget működteti, és ezért az Egyesülettől ügynöki jutalékban részesül, lényegében egy extern, külső jogokat értékesítő megbízotthoz hasonló módon. VfB Shop Értékesítési és Reklám Kft. feladatai: a merchandising megszervezése és lebonyolítása. VfB Ingatlan Kft. és Co. Bt. feladatai: bérleti objektumok és ingatlanok kezelése az Egyesület részére. GbR (PJT), Polgárjogi társaság: Németországban elterjedt, egyszerű, vállalkozási forma, amely konkrét megbízások szerződésen alapul.

A hagyományos egyesületi forma, mint alapvető irányítási modell is eredményes lehet a profi labdarugásban, de az is igaz, hogy ez a Stuttgart főszponzorának, kizárólagos partnereinek és csapatpartnereinek is köszönhető (8.ábra). Figyelemre méltó a felsorolás.

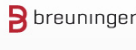
Főszponzor:



Kizárólagos partnerek:



Csapatpartnerek:



és még 12 kiemelt partner!

9. ábra

A VfB Stuttgart támogatói

Ennek megfelelően konzervatív és eredményes az Egyesület vállalati filozófiája is, amely a sporteredmény elérését tekinti fő célnak. Ez a gazdasági területen is megalapozza szükség szerint a sikereket. Vagyis a sikeres sporteredményeknek

kell a biztos gazdasági hátteret megteremteni. De hozhatnánk példának az FC Barcelonát is (Bács Z., Szima G.:2008).

Records of VfB Stuttgart:

Német Bajnokság:

- Győzelmek (5): 1950, 1952, 1984, 1992, 2007
- Első 3-ban (4): 1935, 1953, 1979, 2003

Német Kupa :

- Győzelmek (3): 1954, 1958, 1997
- Döntőbe jutás (2): 1986, 2007

Német Szuper Kupa:

- Győzelmek (1): 1992

Német Liga Kupa:

- Döntőbe jutás (3): 1997, 1998, 2005

Süd I. Főliga:

- Győzelmek (3): 1945–46, 1951–52, 1953–54
- Első 3-ban (3): 1949–50, 1952–53, 1955–56

Süd II. Liga:

- Győzelmek (1): 1977

Területi Liga Württemberg-Baden:

- Győzelmek: (2): 1926–27, 1929–30
- Első 3-ban (1): 1925–26

Tartományi Liga Württemberg:

- Győzelmek (4): 1934–35, 1936–37, 1937–38, 1942–43
- Első 3-ban(4): 1938–39, 1939–40, 1940–41, 1941–42

UEFA Cup:

- Első 3-ban (1): 1988–89

UEFA Cup Winners' Cup:

- Első 3-ban (1): 1997–98

UEFA Intertoto Cup:

- Győzelmek (2): 2000, 2002

## 8 A futballvállalkozások modern jogi formái

Az egyesületek kapcsolata a tőketársaságokkal a gazdasági tevékenység lebonyolítása érdekében a professzionalista futballban máris megszokottnak tekinthető. Ezek az ún. marketing-Kft.-k lényegében gazdasági vállalkozásoknak

felelnek meg, és rendszerint az egyesületek leányvállalatai. A futball-tőketársaság valódi fogalma azonban a futballvállalkozások és futballhoz közelálló területek tőketársaságba történő kiszervezésére, illetve tőketársasággá történő átalakulására vonatkozik. A megmaradó egyesület ún. anyaegyesületként működik, és rendszerint a futball-tőketársaság szavazati többségével rendelkezik.

Tőketársasággá való átalakítás vagy alapítás esetén az egyébként is hatályos törvényi előírások mellett a Ligaszövetség által támasztott követelményeknek is meg kell felelni a működési engedély (licencengedély) megszerzése érdekében. Itt először is az 50% + 1 szavazati szabályt kell kiemelni Németországban, amelynek természetesen az eredeti vállalkozás és a különleges helyzetű kiszervezett marketing-társaság esetén is érvényesülnie kell. További fontos előírás, hogy a gazdasági vállalkozás munkatársai más futballvállalkozás testületeiben nem lehetnek képviselők. Az anyavállalatnak a tőketársaság ellenőrző szervében többségi képviselettel kell rendelkeznie. A delegálási jog az anyavállalat hatásköre. A Ligaszövetség alapszabálya ezen kívül a futballtársaságoktól 2,5 millió Euró nagyságban minimális tőkét is megkövetel.

Egy kiszervezési, átalakulási szándékkal rendelkező futballegyesület jogi formaválasztása azonban nemcsak jogi, hanem gazdasági következményekkel is jár. Különösen a finanszírozási lehetőségeket kell itt hangsúlyozni, amelyek a futballvállalkozások számára az átalakulást követően kibővülnek. Ezért a gazdasági szempontok a jogi előírások mellett döntő fontossággal bírnak.

Németországban a leggyakoribb futball-tőketársaságok az Rt., a Kft. és a Betéti Társaság korlátolt részvényfelelősséggel.

## **8.1 Részvénytársaság a professzionalista labdarúgásban**

Ez olyan önálló jogi személyiséggel rendelkező társaság, amely esetén a társaság kötelezettségeiért a társaság vagyonával (részvényvagyonával) felel, és amely természetesen az Rt.-törvénynek megfelelően kell, hogy működjön a professzionalista labdarúgás területén is. Szervei az Igazgatóságból, a Felügyelő Bizottságból és a Közgyűlésből állnak. A többi előírás értelemszerűen érvényesül a futballtársaságok esetén is, így a számvitelre, publicitásra, a nyereség-felhasználására vonatkozó szabályok is. A sajáttőke növelése többek között részesedések biztosításával, cseréjével, illetve a tőzsdei és tőzsdén kívüli részvénykibocsátással, tőkeemeléssel oldható meg.

Az Rt. akkor előnyös, ha nagy a tőkeszükséglet és további tőkétársakat lehet a finanszírozásba bevonni. A tőkeszerzés folyamán azonban az eredeti anyaegyesület számára a szavazati többség minden esetben elengedhetetlen követelmény, amit vinkulált, névre szóló részvény, illetve elsőbbségi részvény kibocsátásával lehet biztosítani. Az előbbi esetén a részvények megszerzéséhez az AG vezetésének engedélye is szükséges, az utóbbiak pedig nem biztosítanak

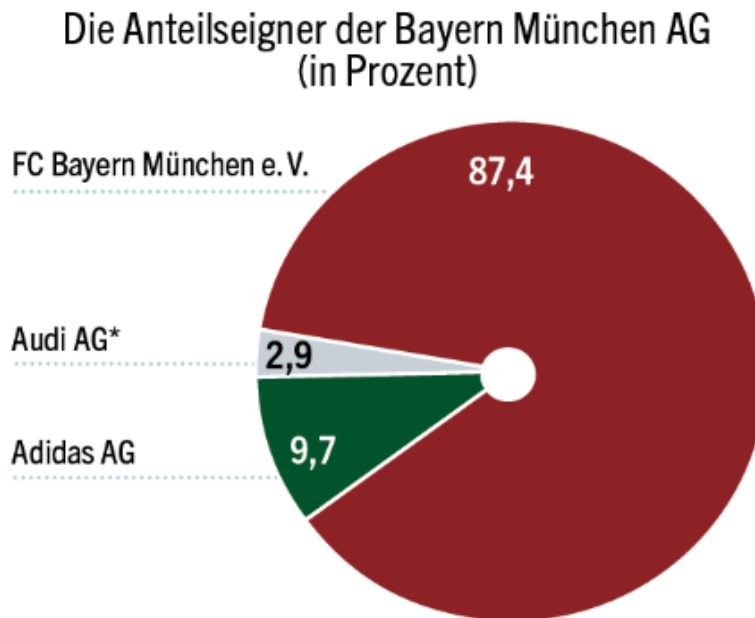
szavazatot a tulajdonosuknak, és kibocsátásuk nem haladhatja meg a már kibocsátott részvények (törzs- és vinkulált részvények) összegét. Így megakadályozható a nem kívánatos többség kialakulása, de nyilván a tőkebevonás is csorbát szenved a korlátok miatt, hiszen tőkeemelés vagy veszteség miatt fellépő tőkepótlás esetén az anyaegyesületnek a többség biztosítása érdekében befizetési kötelezettsége is keletkezhet, mert a licenc-jogokat ebben az esetben az anyaegyesület birtokolja. A Ligaszövetség szigorúan ellenőrzi minden előírást.

### **8.1.1 Sikeres futballvállalkozás Rt. formában: Bayern München AG.**

A professzionista labdarúgás területén Németországban többek között az FC Bayern München az az egyesület, amely az Rt mellett, mint futball-tőketársaság mellett döntött. 2002-ben a licenc-játékjoggal rendelkező csapatot, az 1. számú amatőrcsapatot, továbbá az A és B ifjúsági csapatot, valamint a női csapatot kiszervezték a fő egyesületből, és a már megalapított marketing-leányvállalatba vitték be, amely ezután átalakult FC Bayer München AG.-vá. Ezzel az összes gazdaságilag fontos terület a futball-tőketársasághoz került. Az anyatársaságnál maradtak a nem gazdasági területek és néhány részesedés. Ezután a részesedések 10%-át részvénycserével egy ún. stratégiai partnernek átengedtek (Adidas AG.).

Az FC Bayern München egyesületét, amely Németország legsikeresebb futballklubja és Európa első 5 csapata közé tartozik, jelentős és kiemelkedő gazdasági és sporteredményei mellett a profi futballvállalkozások piacorientált szolgáltató vállalattá történő átalakulását tekintve is mintapéldának tekinthetjük. A Klub 2009/10-es bajnokságban először lépte túl a 300 Millió Eurós forgalmat. A Német I. Liga csapatai közül elsőként a Bayern München ismerte fel a célzott „termékértékesítésben” rejlő gazdasági lehetőségeket, és megteremtette az ehhez szükséges infrastruktúrát is. Már a 70 -es években is professzionális managereknek számító vezetők határozták el új bevételi források felkutatását, pl. VIP-páholyok megnyitásával is. A 80-as években Hoeneß vezetésével a merchandising és reklám területén, továbbá a Német Szövetség TV-bevételeiben történő részesedéssel is növelték a bevételeket, modernizálták a klub működését, és új szervezeti struktúrát hoztak létre. A klub a merchandising alkalmazásának úttörője volt Németországban, amely üzleti tevékenységet később az erre a célra létrehozott Sportwerbe Kft.-be kiszervezték. Az FB részére pedig intézményesített ellenőrzési rendszert építettek ki. Az Igazgatóságban határozottan elkülönítették a kereskedelmi és a sportilletékességeket.

2002-ben megfelelő professzionális szervezet létrehozása és nem utolsó sorban egy új stadion építése érdekében kiszervezték a profi futballrészeletet a már megalapított FC Bayern München AG.-ba. A részvényeket akkor nem vezették be a tőzsdére, amely mostanában egyre inkább felvetődik. (A Borussia Dortmund a labdarúgás egyetlen tőzsdei cége Németországban.) A tulajdonosi összetételt szemlélteti a 10. ábra.



10. ábra

Az FC Bayern München AG. tulajdonosi összetétele

Forrás: FC Bayern München

Az előre egyeztetett tervek szerint 2011 júliusáig az Audi AG. három szakaszban növelte részesedését 9,09%-ra. Így az megközelítően elérte az Adidas AG. részesedését. Az egyesület tulajdonában 81,2% részvény maradt, és az alaptőke 27,5 millió Euróra emelkedett. Az Rt. egyedüli tulajdonosa az Allianz Arena München Stadion Kft.-nek, amely a stadiont felépítette és üzemelteti. 2006-ig ennek a Kft.-nek 50%-ban tulajdonosa volt az TSV 1860 München, amely azonban pénzügyi problémái miatt részesedését 11 millió Euróért eladta az FC Bayern München AG.-nak.

Bayern München eredményei:

- a legtöbb Bundesliga győzelem: 21
- a legtöbb összes bundesligabeli mérkőzés-győzelem (907) és szerzett pont (3095)
- a legtöbb első helyen eltöltött nap a Bundesligában: 592
- a legtöbb mérkőzésenként átlagosan elért pont a Bundesligában: 1.93
- a legtöbb a Bundesligában elért gól: 3412

- a legtöbb egymást követő győzelem a Bundesligában (2005. március 19 – szeptember 20): 15
- a legtöbb győztes mérkőzés a Bundesliga szezonban (1965–66): 20
- a legnagyobb pontkülönbség a második helyezettel szemben a Bundesligában (2002–03): 16 pont
- negatív rekord: A Bayern München mérkőzése volt Dortmundban a legkevésbé fair mérkőzés a Bundesliga történetében (2000-2001). 14 lapot osztott ki a bíró, ebből 10 sárga, 1 sárga –piros, 2 piros, amiből 11-et (8, 1, 1, ) a Bayern München kapott.
- a legtöbb megnyert bajnokság: 22
- a legtöbb kupa megnyerése: 15
- a legtöbb ligakupa megnyerése: 6
- a legtöbb kettős győzelem: 8
- csak egyetlen klub, a Bayern München tudott 2-szer egymás után kettős győzelmet aratni (Bajnokság és kupagyőzelem),(2005–06 és 2006–07)
- csak egyetlen klub, a Bayern München tudott a női és férfi bajnokságban is nyerni
- a leghamarabb elért gól a Champions League történetében: a 10. másodperc után Roy Makaay lött gólt 2007 március 7.-én a Real Madrid ellen
- UEFA Champions League történetében a legnagyobb arányú összesített győzelem : 12-1 a Sporting CP ellen, 2009 február 24. (5-0) és a visszavágón, 2009 március 11. (7-1)

## **8.2 Korlátolt Felelősségű Társaság a professzionista labdarúgásban**

A Kft. kedvelt jogi személyiséggel rendelkező tőketársasági forma a professzionista labdarúgás területén, amelynek szabályait a Kft.-törvény és a Kereskedelmi Jog adja. Egy Kft. törzstőkéje a törzsbetétekből áll, és (Németországban) legalább 25 000 Eurót kell, hogy kitegyen. A többi szabály is éppúgy érvényesül, mint a többi Kft.-nél. A Ligaszövetség előírása szerint a labdarúgásban 2,5 millió Euró a tőkeminimum Németországban! A sajáttőke bővítésére az éves nyereség felhasználásával, a közhasznú célhoz kötött nyereségi korlát betartása mellett, illetve a törzsbetétek emelésével, valamint új tulajdonosok bevonásával nyílik lehetőség. A Kft. más sportágakban nagyon közkedvelt, így a kézilabda és jégkori területén nagyon elterjedt. Annak ellenére, hogy a Kft. több formában is alkalmazást nyer, a futballban szerepe nem olyan jelentős.

a) Az egyik forma olyan futball-kft.-t jelent, amely a futballal kapcsolatos valamennyi vállalkozást magába foglalja, és amely üzletidegen anyavállalat leányvállalataként működik. A játék jog (licenc) az anyavállalatnál marad. Ebben az esetben egy többségi tulajdonos, anyaegyesület határozza el a Kft. létrehozását. Ez a megoldás lényegében egy leány-kft. létrehozását jelenti. Erre példa a Borussia Mönchengladbach. Itt a potenciális tőketulajdonosok számát egy előre meghatározott körre lehet korlátozni. Ebbe a körbe tartozik Bayer 04 Leverkusen Fußball-GmbH és a VfL Wolfsburg-Fußball-GmbH is, melyek sajátos módon alakultak tőketársasággá. Az első klub esetében a Bayer AG a 100%-os tulajdonos, míg a másikonál a Volkswagen AG részesedése 90%. Az átalakulás mindkét esetben a futballklubok anyavállalatokhoz történő kapcsolását szolgálta, miután mindkét klub esetében hosszú távú kötődés tapasztalható az említett jó hírű konszernekhez. Lényegében ezek a futball-klubok az említett vállalkozásokkal együtt fejlődtek, működtek, illetve azok üzemi sportklubjából fejlődtek ki ligafutball-klubbá. Ezt a különleges, a futballklub és vállalat közötti kötődést a Ligaszövetség alapszabályzata is explicite elismeri. Eszerint egy ligaegyesület elnöksége a kiszervezést 50%+1 szavazattal elhatározhatja, ha a gazdasági vállalkozás, esetünkben az említett konszernek a futballsportágat 1999. 01. 01. előtt több mint 20 éve megszakitás nélkül, jelentős mértékben támogatták az egyesületben. Ez a támogatás mindkét esetben fennállt, sőt a Bayer Leverkusen esetén már 1904-től!

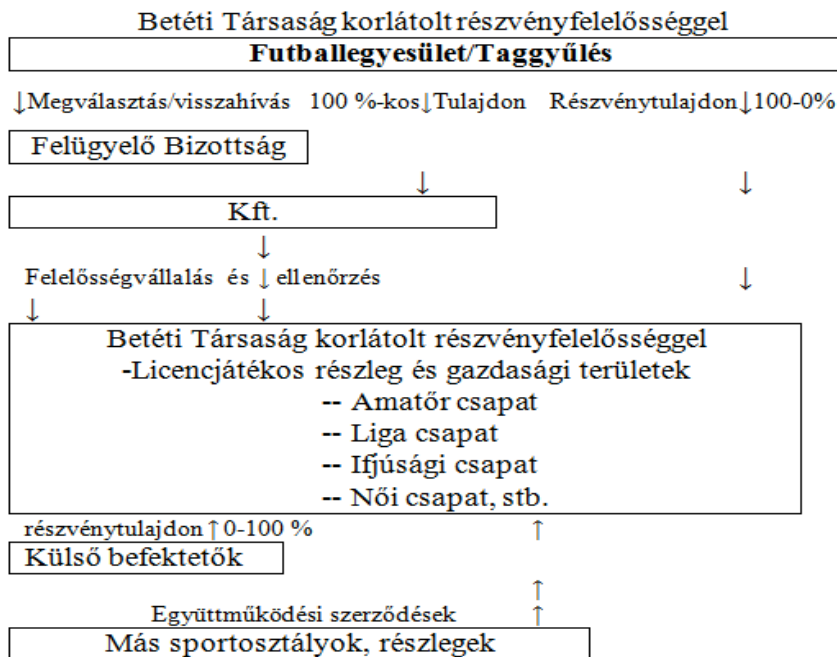
b) A másik forma a bajnoksági részvételi joggal rendelkező Kft., amely esetén az anyavállalat irányítása szintén érvényesül, de ebben az esetben a teljes játék jog (licenc) a leányvállalathoz kerül. Minden egyéb terület azonban (marketing, merchandising stb.) az anyavállalatnál marad, vagy esetleg ezeket más társaságokba szervezik ki. Ennek a Kft.-formának az előnye éppen az, hogy a játékkengedélyt (licenc) éppen a játékjogot használni fogó társaság kéri és így nem az egész anyavállalati társaságnak kell megfelelni a szigorú licenclőírásoknak, amely társaság összességében sokkal rosszabb helyzetben lehet, mint a profi-futballra kiszervezett Kft..

c) Harmadik eset az, amikor a Kft. a vállalatcsoporton belül fontos szerepet tölt be és hozzájárul ahhoz, hogy a tőkeszerzés tág lehetőséget kapjon, ugyanakkor az irányításban a külső befektetők ne játszhasanak vezető szerepet.

Több megoldás közül Magyarországon egy olyan valódi tőketársaságot jelentő Kft. kialakítása célszerű, amely a vállalati csoport része, és elősegíti a tőkeszerzést, anélkül, hogy az irányításban gondok keletkeznének. A vállalatcsoport ebben az esetben lényegében a Kft. beiktatásával egy betéti társaságot működtet, amely kültagként bármilyen befektető számára nyitva áll, anélkül, hogy az irányításban bármiféle változás bekövetkezhetne. Ehhez Magyarországon a szükséges jogi változtatásokat is el kell végezni, de módosítani kell a klubok szemléletét és irányítási gyakorlatát.

### 8.3 Betéti Társaság korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel

Ez jogi személyiséggel rendelkező társaság, amelyben, mint ismert, legalább egy tulajdonos (beltag) korlátlan és egyetemleges felelősséget visel a hitelezőkkel szemben. A többi tulajdonos, akik egyébként a részvénytökében testet öltött alaptökében részesedést szereztek, a társaság kötelezettségeiért nem szavatolnak (kültag-részvényesek). Olyan köztes jogi forma jött tehát létre, amely egyaránt magán viseli az Rt. részvénytökéjéből és a Betéti Társaság esetén meglévő személyes felelősségből adódó jegyeket, és ahol a beltag, a vállalkozás ügyvezetését ellátja. A Felügyelő Bizottság, amelyet a kültagok közgyűlése választ, egyrészt felügyeli a személyes felelősséggel eljáró beltag munkáját, másrészt végrehajtja a közgyűlési határozatokat, amelyek egyébként a beltag elfogadó, beleegyező nyilatkozatát is magukba foglalják a fontosabb döntések esetén. A futballklubok számára a jogi formákon belül az ilyen jellegű megoldások azért érdekesek, mert ezek részben magukon viselik a betéti társaság kültagra vonatkozó felelősségi korlátozási jegyeit, ugyanakkor a sajáttőke biztosításának számos alternatív lehetőségét nyitják meg. Ez a Bt. korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel és Kft. és Co. Bt. forma estén is fennáll (11. ábra).



11. ábra

Szervezeti séma „Betéti Társaság korlátolt részvényfelelősséggel” esetén

Forrás: Dworak, A.:2010. Finanzierung für Fußballuntemehmen



A Betéti Társaság korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel működő jogi formája esetén a személyes felelősségét az anyavállalat mint beltág nem korlátozhatja. Az egyesületnek, ha az említett Bt.-t közvetlenül tulajdonában akarja tartani, egyidejűleg beltágként és kültagként is fel kellene tehát lépnie, ami jogilag sem engedélyezett. Ezért kell beiktatni a mindenkori egyesület és betéti társaság közé egy Kft.-t. Ez a leány-Kft. személyesen felelős beltág, és egyben ügyvezetőként is működik. A kültag részvényesek magából az anyavállalattól és külső befektetőkből állhatnak. Ennek az előnye egyrészt abban áll, hogy az anyavállalatot egy korlátozott felelősségű Kft.-vel biztosították, másrészt fennáll annak a lehetősége, hogy csaknem 100%-ig növeljék a betéti társaság kültagi részesedését, anélkül, hogy a Ligaszövetség többségi részesedésre vonatkozó előírását megsértenék. Németországban, a professzionális futballban, a licencligákban (I. II. Liga) 2009-ben 10 db "Kft. és Co. Bt. korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel" működött (7. ábra).

Ez a jogi forma a futballklubok számára racionális megoldást jelent arra, hogy a licenc- és gazdasági területeket az egyesületi formából tőketársaságba kiszervezzék. Így működik a BVB Borussia Dortmund, amelynek pénzügyi vezetésével módosult személyesen is konzultálni (Nagy I.Z.: 2013).

Amennyiben egy futball-Kft.-Co. Bt. tőzsdére kíván menni, jelentős hátrányt kell elviselnie az Rt. formájában működő társaságokkal szemben, feltéve, hogy szavazat nélküli elsőbbségi részvényeket is kibocsátott. További gond, hogy a futball-Kft.-Co. Bt. formánál is hiányzik a potenciális befektetők számára a tőketársaság vezető szerveinek hatékony ellenőrzési lehetősége, meg kell elégedniük a kültag szerepével, ha nem tagjai az anyaegyesületnek. Ez sajnos távol tarthat potenciális befektetőket, vagy legalábbis a részesedés értékelésénél jelentős negatív tényezőként jöhet számításba. Fontos ennél a megoldásnál, hogy a beltági és kültagi jogok között az elkülönítést szigorúan betartsák a gyakorlatban is. Potenciális befektetők gyakran lehetséges elkötelezettségeiket a vállalat irányításába, működésébe történő beleszóláshoz kötik, ami természetesen befektetés-biztosítási szempontjából érthetőnek tűnik. A futball-Kft.-Co. Bt. esetén a befektetők általi befolyásolás csak korlátok között valósulhat meg. Ezt mutatja egyébként a TSV 1860 München 2009-es tavaszi idényben kötött befektetői megállapodásával szemben támasztott Ligaszövetségi kifogás is. A befektetői megállapodás olyan személyi döntéseket tartalmazott szerződéses feltételként, amely a kültag részére nem megengedett befolyást jelentett volna, illetve vétőjogot biztosított volna az egyesületi döntéseket illetően.

Végezetül leszögezhetjük, hogy egy futballvállalkozás lényeges területeinek kiszervezését tőketársasági formába részben a kereskedelmi jog, részben a részvényjog oldaláról az egyesületi előírások hiányos szabályaihoz képest lényeges előrelépésnek tekinthetjük a futballklubok gazdasági professzionalitását illetően. A professzionálisnak számító szervezeti és jogi struktúra bevezetésével az átalakulás során a futballvállalkozás számára további pozitív hatások érvényesülnek, mint pl. hogy a futballvállalkozás vagyontát az átalakulás miatt újra

kell, hogy értékelje, ami rendszerint a sajáttőke arányára jótékony hatással van. Ehhez még az is hozzájárul, hogy a tőketársaságok esetén a kötelezően teljesítendő nyereség-felosztási előírások nyereségágon növelik a sajáttőkét. A tőketársaságok lehetővé teszik külső befektetők bevonását a futballvállalkozásba, amely a Kft. vagy az Rt., illetve a Bt. üzletrészeibe történő befektetés útján egyaránt megvalósulhat. Itt hangsúlyozni kell mindenképp előtte a publicitási, tájékoztatási kötelezettséget, amely a tőketársaságokat a potenciális idegentőke-befektetők számára transzparenssé tesz, és reális hitelvizsgálatot és kockázati becsléseket tesz lehetővé. Továbbá az is előnyös, hogy a hitelezővédelem szempontjából a futball-tőketársaságok is más területeken működő tőketársaságokhoz hasonlóan működnek. Így a tőketársaságok számára az alternatív finanszírozás egész sora áll rendelkezésre, amelyekkel az eredeti egyesületi jogi forma és szervezeti struktúra esetén nem lehetett volna számolni. Mindemellett hangsúlyozni kell, hogy a futball-tőketársaság alkalmazása esetén a végrehajtó szervezeti egység átalakulásáról, változásáról van szó és nem az egyesületi formától való teljes elfordulásról. Az egyesületi forma továbbra is a futballvállalkozások fő formája és alapvető tőkebiztosítási megoldás lesz. A profi futball részben kivétel a fenti okok miatt.

### **8.3.1 BVB Borussia Dortmund, jól működő Betéti Társaság részvénytulajdonosi felelősséggel**

A klubot 1909-ben a katolikus Szentháromság Gyülekezet 18 fős ifjúsági csoportja alapította. A Labdaegylet Borussia (BVB) az idők folyamán az amatőr paraszt-munkás fociegyületből modern, professzionálisan vezetett futballklubbá vált. Ma az egyik legsikeresebb klub Németországban. Hatszor nyert német bajnokságot, kétszer volt német kupagyőztes. 1968-ban elnyerte a Kupagyőztesek Kupáját, 1997-ben megnyerte a Champions League-t. Ezután határozta el a klub az I. Ligában szereplő egyesület nagy részének átalakítását tőzsdén is jegyzett tőketársasággá. Első lépésként 1999-ben kiszervezték a gazdasági területeket és megalapították a Borussia Dortmund Kft. és Co. Bt. Részvénykibocsátással működő tőketársaságot. Beltag a Borussia Dortmund Ügyvezető Kft. lett, amely az Egyesület 100%-os leányvállalata. A Kft.-Co. Bt. útján úgy biztosították a ligaszövetségi pozíciójukat, hogy az Egyesület az ellenőrzést a licencrezleg felett továbbra is gyakorolja. 2000-ben a Deutsche Bank AG. vezetésével következett be a tőzsdére való bevezetés. Így a Borussia Dortmund az egyetlen német klub, amely a tőzsdére került. A részvények kibocsátási ára kb. 11 Euró volt, a kibocsátás 13,5 millió részvényre terjedt ki, amelyek 7,5 milliós közvetlen költségek levonása után 131 millió Eurós kibocsátási bevételt biztosítottak. Emellett felmerültek egyéb járulékos költségek is, melyek azonban nehezen számszerűsíthetők.

Az átalakulás évében induló bajnokságban (1999/2000) kezdetben jól szerepelt a Borussia, de később majdnem másodszor is kiesett az I. Ligából. A kiesés elkerülése érdekében futballszakmai személyi döntést hoztak, amely a korábbi

sikeres edző és további régi elkötelezett játékosok alkalmazását jelentette. A bajnokság végére feljött a csapat a 11. helyre. Ezután a Klub intenzív játékos vásárlásba kezdett. Egyenként kétjegyű milliós összegért igazoltak sztárjátékosokat. Ennek eredményeként 2002-ben a 6. bajnokságát nyerte a csapat. Ezek után azonban mind a pénzügyi stabilitásban, mind pedig a sporteredményekben visszaesés következett be elsősorban a túlzott játékosvásárlások következtében. A 2003/04 -es szezonban több mint 65 millió Euró veszteséggel működött a ligaszakosztály. Az adósságállomány pedig 118 millió Euróra rúgott. Ekkor kulcsjátékosok eladásával próbálta a Kft. –Co. Bt. pénzügyi helyzetét javítani, (nem kevés kritikát kapva az Egyesület vezetésétől), és eladta a tőzsdére való bevezetéskor még 75%-ban tulajdonában lévő Westfalenstadiont is a Commerzbank AG.-nak. A részvények mélyen a kibocsátási ár alá estek és a szakértők hosszú távon sem láttak reményt az árfolyam emelkedésére.

Új vezetést választottak a befektetők követelésére az Egyesület és a Kft.–Co. Bt. élére is, az utóbbi pozícióba az Egyesület pénztárnoka került. Az adósságállomány 98 millió Eurót tett ki, ami a Borussia létét is komolyan fenyegette. A szanálás sikeres volt. Többször történt tőkeemelés, visszavásárolták az eladott stadiont, mindezt a Morgan Stanley amerikai befektetési bank hathatós támogatásával. A nettó kötelezettségek 27 millió Euróra csökkentek, és ezzel egyidejűleg a sajáttőke aránya 20,7%-ról 34,5%-ra emelkedett (sajátőke/mérlegösszeg %-a).

Az átélt krízis hatására az Egyesület vezetése, tanulva a korábbi hibákból, csökkentette a ligacsapat költségvetését, így járulva hozzá a pénzügyi helyzet stabilitásához. Túlnyomóan saját nevelésű fiatal játékosokkal pótolták az időközben külföldre igazolt régi sztárjátékosokat. Ezután a csapat a középmezőnyben szerepelt a bajnokságban, egészen 2008/09 évadig, amikor is új edzőt szerződtettek. A klub 6. lett az I. osztályban, majd a következő bajnokságban 5., majd meglepetés csapatként megnyerte a 2010/11-es német bajnokságot. De azóta is sikert sikerre halmoz a klub. Legutóbb második lett a Bayern München mögött az UEFA Champions Leagueban.

A magyar labdarúgásban is alkalmazni kellene a BVB sikeres Kft.-Co Bt. szervezeti megoldását. Lehetséges-e ez az irányítási és szervezeti struktúra Magyarországon? Mint ismeretes Bt.- ben vezető tisztségviselőt a beltagok közül kell választani. Az 1997.évi CXLIV. Törvény (rég Gt) 22. §.(3) bekezdése szerint: „gazdasági társaságban vezető tisztségviselő csak természetes személy lehet.”

Az újabb Gt. (2006. IV. Törvény) ugyanezen pontja kiegészült: „.. kivéve Kkt. és Bt..” Vagyis Magyarországon is lehetséges, hogy a Bt. beltagjának korlátlan felelősségét Kft. beiktatásával korlátozzák, miközben a beltag jogi személy az irányítást a Bt. szabályainak megfelelően a kültagok mégoly nagy tőkebefektetése mellett is kézben tartja. Így működik Lidl, Aldi és más külföldi társaság is

Magyarországon, tőkét szerezve a kültagoktól, megtartva a jogi személy beltág irányítását, melynek anyavállalata természetesen a külföldi konzern.



Knipping úr a Borussia Dortmund pénzügyi igazgatója (jobbra) és a szerző a személyesen Dortmundban folytatott szakmai beszélgetésen

#### 8.4 Monolit vagy több tulajdonosból álló tulajdonosi kör

Az MLSZ vezetése azon a véleményen van, hogy inkább monolit tulajdonba legyenek az OTP Bank Liga csapatai. Ezt a témát felvettem svájci utam folyamán, amikor a Svájci Labdarúgó Szövetségnél és a Zürich FC-nél folytattam konzultációkat. (Az utat az MLSZ kapcsolati rendszerén keresztül sikerült megszervezni, amelyért ezúton is szeretnék köszönetet mondani.) Mind a Svájci Ligaszövetségben, mind a Labdarúgó Szövetségben a több tulajdonosból álló, de jól irányítható tulajdonosi kör mellett foglaltak állást, hiszen a tőkeerő és tőkeszerzés, valamint ehhez kapcsolódóan a bajnokság lebonyolításának biztonsága is emellett szól. Arról nem is beszélve, hogy az egyesületi forma, amely mindenhol a labdarúgásban meghatározó volt és marad is a profi ligát leszámítva, szintén az egyesületi tagok tulajdonán alapul. Felhívták a figyelmet, hogy Svájcban egy monolit tulajdonban lévő klub, a Xamax csak a Szövetség pénzügyi támogatásával tudta a 2012-es tavaszi idényt lejátszani, mert csecsen tulajdonosa tönkrement. A gyors beavatkozást a később bemutatásra kerülő havi

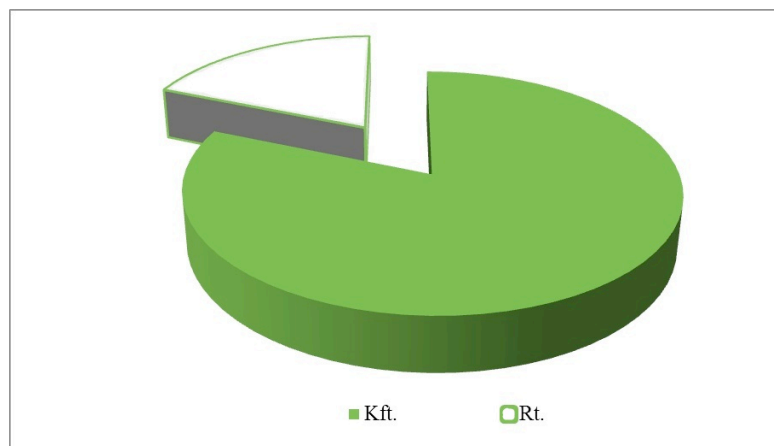
jelentések tették lehetővé. Hasonló pénzügyi gondok merültek fel a Servete Gent klubnál is, itt az iráni monolit tulajdonos pénzügyi helyzete rendült meg. Egy kanadai befektető azonban megvásárolta a klubot. A Super és Chalange Ligában (I. és II. osztály) mindössze négy monolit tulajdonú tőketársaság működik Svájcban. A több lábbon állás, jól megválasztott vállalkozási formával és tulajdonosokkal biztonságot jelent, főleg, ha a tőkebevonás széles lehetőségét is kínálja, az irányítás meggyengítése nélkül.

### **8.5 Az OTP Bank Liga csapatai vállalkozási jogi forma szerint**

Első ránézésre azt mondhatnánk, hogy minden rendben van az OTP Bank Ligában részt vevő klubok esetén a tőketársasággá alakulás tekintetében, hiszen az első osztály tőketársasággá való átalakulása formailag megtörtént hazánkban (12. ábra). Svájcban ez az átalakulás a Szövetség általi kötelező előírás alapján történt meg. Ezzel szemben, mint láttuk, Németországban az I. Ligában is van bőven egyesületi formában működő klub.

Az már azonban más kérdés, hogy hazánkban a választott tőketársasági forma mennyiben biztosít pótlólagos tőkét. Például egy sporteredményét és gazdasági eredményét is tekintve sikeres klub jelenleg Zrt.-ként működik, 1 magánszemély tulajdonossal. A kérdés az, hogy egy egyszemélyes Rt. eleve mennyire szolgálja a tőkeszerzési szempontokat. Az egy tulajdonos által jegyzett tőke ugyanis mindössze 49 000 000 Ft. De találhatunk 2 jogi személy taggal rendelkező milliárd Ft feletti jegyzett tőkével rendelkező Kft.-t is. Nagy a szóródás. A magam részéről a hazánkra sajnos jellemző tökehiány miatt, ami a labdarúgásban a TAO kedvezmények és kiemelt támogatások ellenére is meghatározó, tényleges tőketársaságokat, főleg a fent javasolt vállalatcsoporti működést javaslom (Borussia Dortmund). Olyan tőketársaságokat kell kialakítani Magyarországon a futballban is, amelyekben a pótlólagos friss tőke bevonása megoldható (Nagy I.Z.: 2013).

OTP Bank Liga			
GYŐRI ETO FC	Kft.	ÚJPEST FC	Kft.
VIDEOTON FC	Kft.	DVTK	Kft.
BUDAPEST HONVÉD	Kft.	KAPOSVÁRI RÁKÓCZI	Kft.
MTK BUDAPEST	Rt.	PMFC-MATIAS	Kft.
FERENCVÁROSI TC	Rt.	MVM-PAKS	Kft.
DVSC-TEVA	Rt.	LOMBARD PÁPA TERMÁL FC	Kft.
KTE-PHOENIX MECANO	Kft.	FGSZ SIÓFOK	Kft.
SZOMBATHELYI HALADÁS	Kft.	EGRI FC	Kft.



13 Kft., 81%,      3 Rt., 19%

12. ábra  
Az OTP Bank Liga csapatai vállalkozási jogi forma szerint

## 9 A futballvállalkozás viszonya a vállalkozás klasszikusnak mondható vállalatgazdasági ismérveihez

Egy futballvállalkozás nem tekinthető üzemgazdasági, vállalatgazdasági szempontból klasszikus értelemben vállalkozásnak. (Ez nem ellentmondás abban a tekintetben, hogy az iparaggá válás vállalkozás szemléletűvé tette és egyre inkább azzá teszi a profi futballt, ahogy az a tanulmány mottójában is szerepel.) Az alapvető cél tekintetében a futballvállalkozás egyrészt a szükségletek kielégítése terén nem választhat a különböző termékek és szolgáltatások közül, és fő tevékenységét tekintve nem törhet be új területekre. Ki ne ismerné a Toyoto japán cég eredetileg varrógépre történt specializációját, mely végül is a Toyota autógyárrá fejlődött. A futballvállalkozás alapvetően futballal foglalkozik. Itt nem képzelhető el változás. Másrészt a nyereségre való törekvés sem olyan kényszer és alapismérv, mint a többi vállalkozásnál. A befektetők nem nyereségcélal fektetnek be, és a futballklub nem is feltétlenül ér el nyereséget, hanem a sportcélok megvalósítása érdekében felhasználja a bevételeket. Vagyis bármennyire hangsúlyozzuk a futball vállalkozási oldalát, arra mindenképpen rányomja a bélyegét a sportcélok primátusa, amely megelőzi a gazdasági célokat a célrendszeren belül. Az is igaz, hogy komoly profi klub esetén a vezetés a sportcélok mellett a gazdasági célokat is közel a sportcélokkal azonos fontosságúnak ítéli meg. Lényegében kettős célrendszerről beszélhetünk, melyek közül valamelyest a sportcélok értelemszerűen fontosabbak, de nem szorulhatnak háttérbe a gazdasági célok és folyamatok sem.

Sajnos az eddigi tapasztalataim azt mutatják, hogy a gazdasági célok és folyamatok Magyarországon perifériára szorulnak a labdarúgásban. Vannak persze kivételek, de nagyon alacsony színvonalú még számos I. osztályú klub gazdasági munkája is. Ez lényegében sok helyütt a pénz valahonnan történő megszerzésére korlátozódik, annak tervszerű, takarékos felhasználására már kevésbé (Muszbek M.:2013).

Évről évre nő az OTP Bank Ligában szereplő klubok vesztesége, ennek következtében, ezzel egyenes arányban a csapatokat működtető gazdasági társaságok saját tőkéje folyamatosan csökken. A magyar profi labdarúgás messze többet költ, mint amennyit költhetne, ugyanakkor az üzleti folyamatok jelentős része – elsősorban a jegyeladások és a játékos-kereskedelem terén – nem jelenik meg a mérlegekben! A Magyar Labdarúgó Szövetség gazdasági licenclőírásai nem érvényesülnek a csapatok gazdálkodásában. Az OTP Bank Liga – az Eger nélkül - 2012 során összesen 12.1 milliárd forint bevétel mellett 16.6 milliárd forint kiadást könyvelt el. A 2012 év vesztesége tehát 4.5 milliárd forint volt, amely magasabb, mint 2011-ben (1.9 milliárd). Az eredményt kedvezőbb színben tünteti fel a valóságosnál az 1.2 milliárdos TAO-, valamint a 200 milliós MLSZ-támogatás. A bázisban ezek a tételek nem, vagy csak kisebb mértékben

szerepeltek, így ha ezeket korrigáljuk, valamint az Eger becsült számait is figyelembe vesszük, akkor az OTP Bank Liga vesztesége megközelíti a hat milliárd forintot (Muszbek M.:2013). Az is igaz, hogy Magyarországon az OTP Bank Ligában 600 -1200 millió Ft árbevételből működik egy klub. Svájcban egy Super Leagueban működő klub bevétele ennek a négyszerese.

Javaslom svájci mintára havi controlling jelentés bevezetését és annak alapján azonnali intézkedést az OTP Bank Liga valamennyi résztvevője esetén. A havi jelentés a következő adatokat tartalmazza, értelemszerűen a magyar szervezeti struktúrának megfelelően (Formular-Vorlage: 2012):

#### V.K01 Igazolás bér- valamint egyéb kifizetésekről (Svájcban)

(havonta kell kitölteni)

Faxon és postán kérjük eljuttatni, címzett:

Swiss Football League

Licensing Manager

Postafiók

3000 Bern 15.

Kelt....

#### K01. Az összes esedékes bér kifizetésének igazolása

A SFL (Svájci Futball Liga) licencfeltételekről szóló szabályzatának 8.§ 4. és 5. bekezdésére hivatkozva ezúttal igazoljuk, hogy az összes esedékes bérek, amelyek tekintetében a munkaadó ..... hónapra kötelezettsége vállalt, kifizetésre kerültek.

Amennyiben a kifizető helyet érinti, kérjük az igazolás következő kiegészítésére.

Ezen kívül igazoljuk, hogy az összes forrásadó levonásra került. (Magyarországon SZJA adóelőleg.)

Licenctulajdonos

Üdvözlettel:

Aláírások



A Társadalombiztosítási és egyéb Hatóság igazolása (Svájcban)

(havonta kell kitölteni)

Faxon és postán kérjük eljuttatni, címzett:

Swiss Football League  
Licensing Manager  
Postafiók  
3000 Bern 15.

Kelt....

V.K02 A Társadalombiztosítási Hatóság és az Adóigazgatás igazolása az összes esedékes járulék befizetéséről

Hivatkozunk a SFL (Svájci Futball Liga) licencfeltételekről szóló szabályzatának 8.§ 4 és 5 bekezdésére és küldjük Önöknek mellékletben a Társadalombiztosítási Hatóság és adott esetben az Adóigazgatás igazolásait, amelyek szerint az előző hónapra valamennyi járulék és előleg kifizetésre került.\*

Jarulékok: .....hónap

Adóelőlegek, forrásadó, biztosítás..... hónap

Licenc tulajdonos

Aláírások

\*A kifizetett összegek a licencljáráshoz benyújtott költségvetésben tervezett személyi ráfordítások összegén, illetve a tényleges kifizetéseken alapulnak. Amennyiben a Klub hosszabb időszakra előlegeket fizetett, a Társadalombiztosítási Intézetekkel azt igazoltatni, „bizonylatoltatni” kell, és ez esetben az előlegfizetési időszakra a havi igazolásokat küldeni nem szükséges.

A havi jelentés elmulasztása, vagy a fizetési kötelezettségek teljesítésének hiánya Svájcban azonnali hatállyal 10 000 SFR büntetést von maga után. További mulasztás esetén megbeszélések kezdődnek a játék jog visszavonásáról.

Svájcban a Ligaszövetség szigorú jelentési kötelezettséget ír elő, mint láttuk, de emellett előírja, hogy milyen struktúrában és kötelező státuszokkal kell működnie egy Super League csapatnak. A derék kálvinista puritanizmus ez alapján igen feszes felépítésben működteti a Klubot mindenütt. Javasolom a svájci szervezeti előírás bevezetését az OTP Bank Ligában.

Svájci kötelező minimális szervezeti előírás a Super League csapatai számára:

1 fő, edző UEFA licenccel

1 fő segédedző Super League licenccel

1 fő kapusedző Super League Licenccel

1 fő erőnléti edző

1 fő ügyvezető, illetve adminisztrációs vezető (egy fő elláthatja a két funkciót)

1 fő pénzügyi vezető

1 fő marketingvezető

1 fő médiavezető

Ajánlott: 1 fő biztonsági szakértő, együttműködéssel a szurkolói képviselőkkel lehetséges.

Az államnak sok szempontból érdekében áll, hogy Magyarországon 3-4 klub képes legyen kiemelkedni és magas színvonalú sport-, illetve gazdasági teljesítményt nyújtani, ennek gazdasági, államháztartási haszna is van. Nem beszélve a gazdaságilag közvetlenül nem értékelhető társadalmi következményekről (Bács Z., Szilágyi S.: 2012). Az állam szerepe elsősorban abban van, hogy segítsen megfelelő infrastrukturális és működési feltételeket teremteni, ami nem csak közvetlen támogatásokban, hanem befektetési kedvezményekben, vállalati és személyi adókedvezményekben testesülhet meg. Az állam, mint egy sportszervezet külső stakeholdere nem csak a presztízs, a példamutatás és a szocializáció (Harsányi M., Stocker G.: 2009) terén lehet érdekelt, hanem közvetlen államháztartási érdeket képviselő szereplőként is.

A DVSC Futbalszervező Zrt. mérlegadatai négy évre visszamenőleg jelentős pozitív eredményt mutatnak, sőt tulajdonosai a 2009-es év eredménye után 800 millió forintos osztalékban részesültek, miközben 800 millió forintos értékű beruházásról is döntöttek a Debreceni Labdarúgó Akadémia edzőcentrumának létrehozása kapcsán (Bács Z., Szilágyi S. 2012).

Láttuk tehát, hogy az általános képnél kedvezőbb helyzetben is működött klub az OTP Bank Ligában, és vannak szakértők, akik az állam nagyobb szerepvállalása esetén – miközben az állam maga is jelentős bevételeket realizálhat – jó üzletnek tartják a futballt, és egzakt módon bizonyították is ezt. Természetesen ne feledkezzünk meg arról, hogy a DVSC a Champions Leagueban való szerepléssel realizálta a hatalmas bevételeket. Ugyanez a vélemény tükröződik a svájci labdarúgásban (Svájci labdarúgó Szövetség, Zürich FC, stb.) és Németországban is. Jól kell szerepelni az Uefa kupákban, és az egy másik nagyságrendet jelent a jövőbeni gazdasági működést illetően. Persze nemzetközi szerepléstől függetlenül is vannak stabil gazdálkodással rendelkező csapatok az OTP Bank Ligában. De a nemzetközi szereplés az más dimenzió (Bács Z., Szilágyi S.: 2012).

Sajnos ellenkező, kirívóan negatív példa is van, sok tanulsággal. Ilyen az Eger SC és John Marshall esete, melyről a külföldi tulajdonos így nyilatkozott (Szalai B., Bohus P.: 2013).

„A magyar fociból élők tíz százaléka abból él, hogy másokat meglop.” „Mennyit segített az önkormányzat?” „Az önkormányzat 18 milliót ígért a pályavilágításba és 10 milliót az utánpótlás működésébe. Annak érzékeltetésére, hogy ez milyen kis összeg a klub működésében, elmondható, hogy csak a kötelező kerítések a pályán 24,5 millióba kerültek. Úgy tartanak igényt egy felújított stadionra, hogy alig adtak bele bármit is.”

„Az Eger labdarúgói keddi megbeszélésükön úgy döntöttek, hogy nem állnak ki szombaton a Pécs elleni OTP Bank Liga-mérkőzésre, mivel továbbra sem kaptak fizetést.”

„De egyedül nem lehet elvinni egy csapatot. Itt most nem csak az anyagiakról van szó, hanem például az önkormányzat támogatásáról. Már az is elég lett volna, ha csak elküldenek velünk valakit a tárgyalásainkra a helyi vállalkozókkal, hogy jelezzék, az önkormányzatnak is fontos a csapat hosszú távú sikere.” „Magyarországon lehet üzlet a foci?” „Persze. Láttam nagyon jól menedzselt, profi menedzsmenttel és jó szerkezetben működő klubokat is, mint a Videoton, Újpest, Diósgyőr. Még az olyan múlttal rendelkező csapatok is, mint a Ferencváros, kezdik összeszedni magukat, legalábbis kívülről úgy tűnik.”

Az Eger SC problémája nem egyedi eset, elég sok a profi ligát érintő eleme van. Nem csak azért, mert maga John Marshall is azt nyilatkozta a fent idézett cikkben, hogy „Újpesten a belga tulajdonost verték át”. Jóval nagyobb a nem kívánatos személyek aránya 10%-nál a magyar labdarúgásban. Mind az ügyvezetésben, mind a tulajdonosi körben, mind a vezetői és alkalmazotti, sportszakértői, edzői, illetve gazdasági, vagy szervező személyek között.

PMFC-Matias körül is nagyon aggasztó pénzügyi gondok nehezítik, illetve teszik kérdésessé a működést.

„Matyi Dezső a PMFC körül kialakult helyzet előzményeit bemutatva azt mondta, "tavaly Magyarország legnagyobb bankja, az OTP Bank egész pályás letámadást

indított" az ő érdekeltségébe tartozó Alexandra cégcsoport ellen. Hozzátette: szerinte Csányi Sándor meg kívánta szerezni az Alexandra cégcsoporthoz fűződő üzleti érdekeltségeit. "Közbeszéd tárgya, hogy a bankvezér gazdasági erejét használta fel arra, hogy munkatársaim és saját munkám eredményeit elragadja, ennek érdekében a gazdasági érdekérvényesítés rendkívül széles eszköztárát használta fel. Ugyanúgy köztudomású, hogy Csányi Sándor megakadályozta a pécsi futballklub több százmillió forintos támogatásának folyósítását és a Széchenyi Bankkal kötött érvényes hitelszerződések teljesítését" - jelentette ki Matyi Dezső. Elmondása szerint a pécsi futballklub is a fenti szándék áldozata." (Telesport:2014)

„Az MLSZ közleményében úgy fogalmazott, hogy megalapozatlan, tények nélküli a Pécsi MFC profi labdarúgócsapatát működtető gazdasági társaság többségi tulajdonosának részéről a vádaskodás az MLSZ elnökével szemben, s a dokumentumban súlyos hibának minősítette" a privát szféra és a labdarúgás összemosását, legyen szó akár képtelen vádaskodásról, akár klubfinanszírozásról.

A PMFC Sport Kft. tulajdonosának nem másokban kellene felelőst keresnie a kialakult helyzet miatt, hanem saját szerepét kellene tisztáznia először, és feltenni a kérdést, hogy teljes felelősséggel irányította-e a klubot az előző közel hét évben - olvasható a közleményben, amely szerint az elmúlt időszak eseményeit vizsgálva hiteltelennek tűnik az állítása, miszerint ő maga tudja a megoldást a PMFC megmentésére - ha ez a megállapítása reális lenne, nem kellett volna decemberben kihátrálnia a klub mögül. A szövetségnek nem dolga egyetlen klub megmentése sem, sőt az MLSZ részéről hiba lenne ilyen módon beavatkozni bármely klub működésébe - rögzítette az MLSZ, amely saját feladatának azt tekinti, hogy "átlátható, tiszta, versenysemleges szabályozással rendelkező bajnokságot működtessen, amelyben minden felelősen gazdálkodó sportszervezet azonos eséllyel vehet részt.

Az MLSZ álláspontja szerint Matyi Dezső valótlanságokat és képtelenségeket tartalmazó megszólalása érthetetlen, cél nélküli, és megkérdőjelezi, hogy képes-e reálisan értékelné a helyzetet, amit saját maga idézett elő.

Matyi Dezső szerdán azt mondta: tavaly Magyarország legnagyobb bankja, az OTP Bank egész pályás letámadást indított az ő érdekeltségébe tartozó Alexandra cégcsoport ellen, mivel szerinte Csányi Sándor meg akarta szerezni az ő üzleti érdekeltségeit. Közölte: megtalálja a megoldást a pécsi labdarúgás helyzetére, a csapat befejezi a bajnokságot az élvonalban, és jövőre is az NB I-ben fog indulni. Hozzátette, nem biztos abban, hogy az önkormányzat képes lenne erre a feladatra. Ezzel szóban is megerősítette, amit korábban nyílt levélben közölt, azaz, hogy nem kér a pécsi önkormányzat tulajdonában álló Pécsi Sport Nonprofit Zrt.-nek a PMFC Sport Kft. többségi tulajdonának megvásárlására tett ajánlatából.

A pécsi önkormányzat szerdán úgy reagált, hogy továbbra is él vételi ajánlata a pécsi élvonalbeli futballklubot működtető gazdasági társaság megvételével kapcsolatban. A polgármesteri kabinetiroda MTI-hez eljuttatott közleményben

jelezte: Matyi Dezső zavaros mondatait nem kívánják értékelni, ugyanakkor az önkormányzat a pécsi futball hagyományának megóvása érdekében a korábban tett "tisztos vételi ajánlatot" fenntartja. Ez - tették hozzá - a PMFC teljes lejárt és még le nem járt adósságának átvállalását is magában foglalja.

Páva Zsolt polgármester január közepén jelentette be: a pécsi önkormányzat tulajdonában álló Pécsi Sport Nonprofit Zrt. vételi ajánlatot tesz a PMFC-t működtető társaság Matyi Dezső tulajdonában álló üzletrészének megvásárlására, valamint átvállalja a cég több százmillió forintba rúgó tartozásait. Matyi Dezső az egyeztetés ajánlatot nyílt levélben utasította vissza. Ezt megelőzően a klubtulajdonos tavaly december 27-én jelentette be, hogy a Matias cégcsoport 2014. január 1-től megszünteti a pécsi futball-finanszírozást. A PMFC 17 forduló után 25 pontjával a hetedik helyen áll az OTP Bank Liga tabelláján.”(Telesport: 2014.)

„Tizennégymillió forinttal tartozik a PMFC futballklub a 2013 januárjában egyoldalú szerződésbontással menesztett edzőjének, Supka Attilának. A klub ez idáig nem fizetett, az utolsó határidő is lejárt, most már következik a végrehajtás.

Dr. Bíró György ügyvéd, egyetemi tanár, Supka Attila jogi képviselője az alábbi közleményt juttatta el szerkesztőségünkbe:

„A mai napon (2014. IV. 3.) a nyomtatott és elektronikus sajtóban is megjelent több cikk, írás ügyfelemmel, Supka Attilával kapcsolatban.

Ezekre az alábbi kiegészítéseket kívánom tenni.

Mint ismeretes, Supka Attilával rendkívül méltánytalan eljárás során a PMFC Sport Kft. egyoldalúan szerződést bontott. A klub tette ezt úgy, hogy Supka Attila szerződésesség magatartását próbálta hangsúlyozni, és éppen ezért mondva csinált pert kezdeményezett ügyfelem ellen. A perben természetesen a volt edző viszontkeresetet érvényesített, ennek az eredménye a sajtóban nem egészen pontosan ismertetett választott bírósági ítélet. Az eljárás részletes közvélemény elé tárásától most is eltekinténék (tekintve, hogy a választottbírósági eljárás nem nyilvános), annyit azonban szeretnénk rögzíteni, hogy a felek szerződése szerint hathavi megbízási díj jár ügyfelemnek, és ezt az ítélet tartalmazza.

Az ítélet világosan fogalmaz: a PMFC jogellenes és egyoldalú felmondása az oka annak, hogy a felek között a szerződés megszűnt. A most lezárt perben személyiségi jogi igényt nem is érvényesítettünk, annak ellenére, hogy a PMFC alaptalanul támadta Supka Attilát.

A határozat jogerőre emelkedése után póthatáridőt biztosítottunk a fizetésre a PMFC-nek (ez 2014. március 25. volt – a szerk.), valamint jeleztük az MLSZ-nek is, hogy kísérjék figyelemmel az eseményeket, és amennyiben szükséges, tegyék meg az ilyenkor szokásos lépéseket, amelyeket a licencfeltételek biztosítása terén a szabályzat előír. Egyik oldalról sem kaptunk választ, még csak ígéreteket sem. A végrehajtási eljárást próbáltuk elkerülni, azonban a PMFC nem fizető magatartása

ezt nem tette lehetővé. Sportszerető emberként sajnálattal látom, a nem a helyzet magaslatán álló klubvezetés (ügyvezető, taggyűlés) megteheti, hogy mulaszt és ez sérti a játékosokat, a volt edzőt, nem utolsó sorban a szurkolókat, egyáltalán a közvéleményt. Egy magyar klub működése – nem az első eset – veszélybe kerül úgy, hogy mindenki hibás, kivéve a szabályos működésért felelős személyeket. Lehet ugyanis körütekintően, teljesítményfüggően szerződni és meghatározott eredmény hiányában jogszerűen megszüntetni egy szerződéses folyamatot, legyen az edző, játékos, ügyvezető. Bontó feltétel hiányában azonban határozott idejű munkaviszony vagy megbízási jogviszony a lejárat előtt indoklás nélkül jogszerűen nem szüntethető meg.” (Bíró Gy.:2014) „Végrehajtás indul a PMFC ellen? A pécsi klub 11 millió forinttal tartozik a korábbi vezetőedzőnek, Supka Attilának, de Matyi Dezső nem fizet. Végrehajtás indulhat a PMFC ellen a Supka-ügy miatt: a klub 11 millió forinttal tartozik a tavaly januárban menesztett edzőnek, aki pert indított, jogerősen nyert, ám Matyi Dezső tulajdonos még mindig nem fizette ki. Az edző ügyvédje szerint a legutolsó fizetési határidő március 25-én lejárt, így kénytelenek voltak végrehajtást kérni a PMFC ellen” – írja a Magyar Nemzet.

2014 tavaszán az Újpest FC esete is felkavarta a közvélemény és sportvezetés kedélyét.

„Az Újpest FC-vel kapcsolatban az elmúlt hetekben is perek sokaságáról, illetve az NB I-es indulási jog új kft-be való átadásáról szóltak a hírek. A kialakult helyzetről a klub jogi képviselője, Visontai Csongor adott felvilágosítást a Nemzeti Sportnak. Az ügyvéd elmondta, a klub offshore cégek hálójába került, és amennyiben a Magyar Labdarúgó-szövetség (MLSZ) nem adja áldását az indulási jog átruházására, úgy megszűnhet a profi futball Újpesten.

Amikor Roderick Duchatelet átvette az újpesti futballvállalkozást, tisztában volt azzal, hogy egy ciprusi offshore cég, a Spontefor Limited az eladó. Ez bizonyos kötelezettségekkel, tartozások kifizetésével járt, csakhogy egy idő után jelentkeztek olyan offshore cégek is, amelyek nem szerepeltek az egyezségben, vagy amelyek követeléséről később kiderült, nem megalapozott vagy erősen vitatható. Az egyik ciprusi bejegyzésű cég például azzal állt elő, hogy három játékos eligazolása után jár neki százharmincnyolcezer euró. Minthogy az már a sokadik hasonló számla volt, a belga tulajdonosnak kezdett rossz érzése támadni. Megkérdezte az érintett labdarúgókat, van-e bármi közülük a nevezett céghez, mire ők nemmel feleltek. A semmiből felbukkanó szerződések, számlák és felszólítások azonban egyre csak szaporodtak. Ami közös volt bennük: majd' mindegyik szerződést az egyik volt ügyvezető szignálta” – vázolta fel a Nemzeti Sportnak Visontai Csongor ügyvéd, hogyan került az offshore cégek hálójába az újpesti profi futballt működtető gazdasági társaság.

Roderick Duchatelet két éven át fizetett, 2012-ben ezért volt 1.8 milliárd forintnyi vesztesége az újpesti futballvállalkozásnak, 2013-ben pedig kétmilliárdos. Csakhogy amikor egy másik, szintén ciprusi offshore cég hatszázhuszezer eurós

igénnyel lépett fel szintén egy volt ügyvezető által aláírt tartozáselismerő nyilatkozatra hivatkozva, Duchatelet úrnak elege lett. Úgy döntött, nem hajlandó többé offshore cégek vitatható követelésére százmilliókat kifizetni – folytatta a jogi képviselő. – Bírósághoz fordult, írásszakértő segítségét is igénybe vette, aki megállapította, hogy rengeteg, egymástól eltérő dátumú számla és szerződés egyazon időpontban lett aláírva. Egyébként ötvennél is több van belőlük. Szóval Roderick Duchatelet ezt a hatalmas összeget már nem hajlandó kifizetni, az offshore cégek ezért felszámolást kezdeményeztek az Újpest FC Kft. ellen, a magyar jogszabályok szerint pedig a felszámolási eljárás attól még elindul, hogy Duchatelet úr esetleg bepereli az érintett cégeket arra hivatkozva, hogy a számla mögött nincs teljesítés. A felszámolást ebben a szakaszban viszont csak a vitatott összegek kifizetésével lehet elkerülni. Ezt követően hiába perelne Roderick Duchatelet, valószínűleg sosem látná viszont a pénzét. A felszámolási eljárás ugyanakkor elindult, márpedig az MLSZ szabályai szerint, amely futballvállalkozással szemben felszámolás elrendelése jogerőre emelkedik, elveszíti a licencét és az indulási jogát. Azaz kizárják, s legfeljebb a harmadik vonalban szerepelhet.

Roderick Duchatelet márpedig nem fizet – azaz vége a labdarúgásnak Újpesten?

.... a parlament decemberben megszavazta a sporttörvény azon módosítását, amelynek értelmében az indulási jog átruházható az anyaegyesületre – tért rá az Újpest ügyvédje a lehetséges megoldásra. – Persze szigorú feltételek mellett. Az Újpesten azonban Duchatelet úr jóvoltából nincs sem köztartozása, sem adóssága arra az időszakra vonatkozóan, amióta átvette a klub irányítását. Azt a szövetség is látja, hogy nem egy szerencselovag, saját magánvagyonából megvett például egy apartmanházat tizenhat lakással, amelyben a futballistákat szállásolja el, aztán ahogy említettem, már eddig is hatalmas adósságot törlesztett, a jogos tartozásokat kifizette, az pedig egyszerűen nem igaz, hogy az adózás alól akar kibújni ezzel a művelettel: tavaly nyolcszázmillió forintot fizetett be az államkaszába adó formájában, a munkaviszonyban foglalkoztatott labdarúgók mellett számos dolgozónak jelent biztos megélhetést az újpesti sportvállalkozás! Szóval most az MLSZ döntésén múlik, hogy az Újpest egy új kft.-vel folytathatja-e a bajnokságot. A licenc ugyanis nem átruházható, arról tehát az MLSZ-nek kell döntenie, megadja-e azt az új cégnek. A szövetség egyébként tüzetesen megvizsgálta az Újpesten, átvizsgálta minden papírt, ahogy azt ilyenkor kell is, de remélhetőleg értékeli Duchatelet úr eddigi erőfeszítéseit, hogy már most is mennyit áldozott a hússzoros magyar bajnokra, és a jövő heti döntésével megadja az engedélyt az Újpest 1885 Futball Kft.-nek. Ha nem, úgy az élvonal legrégebbi futballklubja csődbe megy, és alighanem megszűnik.

Úgy tudjuk egyébként, és ez egybecseng a klub fent vázolt álláspontjával, hogy a fent szóba került offshore-ügyekben a rendőrség és az adóhatóság is vizsgálódik, mert megalapozott a gyanú, hogy nem jogos követelésekről van szó, mögöttük nem áll valós teljesítés. Amint azonban az ügyvéd is említette, ezek a vizsgálatok

nem halasztó hatályúak a felszámolási eljárás során, ezért most az MLSZ kezében van az újpesti profi labdarúgás jövője”. (NEMZETISPORT.HU , 2014.03.08.)

Egy további súlyos gond, amit Muszbek Mihály így ír le: ” az üzleti folyamatok jelentős része – elsősorban a jegyeladások és a játékos-kereskedelem terén – nem jelenik meg a mérlegekben.” Hallomásból tudom, hogy sok gondot jelent a TAO és egyéb támogatások utáni „visszacsorgatás” és más bizonytalan láthatatlan bevételek és kiadások.

## **10 A jövedelemeltitkolás és a futballklubok, makró- és mikro-ökonómiai hatások**

Adót sehol a világon nem fizetnek szívesen, de többnyire mégis megfizetik azt, ami az államnak jár. Az adóeltitkolás korunkban a fejlett piacgazdaságokban is komoly gondokat okoz, ahol egyébként a modern adórendszer tradíciói már régebben kialakultak, mint hazánkban.

Az adócsalók az adóhatóság előtt rejtve akarnak maradni, és ezért tevékenységüket és jövedelmüket igyekeznek láthatatlanná tenni. Ezért beszél sok szakember a téma kapcsán láthatatlan jövedelmekről, láthatatlan gazdaságról, feketegazdaságról. Gyakori fogalom a szürkegazdaság is, amelyik átmeneti formát képez a legális és illegális gazdaság között.

Minél nagyobb a láthatatlan jövedelmek részaránya a statisztikailag kimutatott jövedelem nagyságán belül, annál inkább illetik a szakemberek ezt a jelenséget feketegazdaság elnevezéssel. Ez az elnevezés azonban nézetem szerint nem helyes, mert azt a látszatot kelti, mintha önálló struktúráról lenne szó, miközben a feketegazdaság jelentős része nagyon is szorosan kapcsolódik a legális gazdasághoz.

Egy nyugta nélkül kifizetett áru tulajdonosaként mindenki résztvevőjévé és egyúttal áldozatává is válik a feketegazdaságnak, kettős értelemben is. Egyrészt a vevő nyugta hiányába nem tud jogszerűen kifogást emelni a különböző minőségi problémák miatt (Nagy I.Z.:2009). Másrészt a feketegazdaság fenti értelemben vett érintettje a társadalom tagjaként lényeges hátrányt szenved, mert az állami bevételeket, amelyek a közszolgáltatásokat fedezik, megrövidítették. Különösen fájdalmas ez akkor, amikor az amúgy is csökkenő állami bevételek és az állam eladósodása miatt a közszolgáltatások területén takarékosági programokat léptetnek életbe, és kevesebb forrásból kellene a közszolgáltatások szintjét és hatékonyságát növelni. Aligha véletlen, hogy különböző országokban a törvény azt a vevőt is büntetni rendeli, aki nyugta nélkül vásárolt. (És nem csak az eladót!) Ez a megoldás hazánkban is szóba jött, de korábban a lakosság kellő motiválása érdekében havonta sorsolásokon vehetett részt minden ezer Ft felett szolgáltatásról



szóló nyugtával rendelkező vevő. Ez a megoldás nem tűnik hatékonynak, ennél határozottabb kormányzati lépésekre lenne szükség.

Előnyös azonban a feketegazdaság terminológiájának alkalmazása abból a szempontból, hogy ez a fogalom bizonyos fokig szervezettségre utal, amely nyilvánvalóan megállja a helyét. Gondoljunk csak néhány nagyobb adócsalási ügyre Magyarországon, a "vecsesi számlagyár", vagy az "olajszőkítésre". Ez utóbbi esetben, mind az eladók, mind a vevők egy része magas nyereségre tehetett szert, és az is közszájon forog, hogy az olajszőkítő tőke az új jövedéki törvény megjelenése után a "bortermelésbe" menekült (Bácskiskun-megyei Bermuda háromszög). A feketegazdaság fogalma a bűnözéssel való kapcsolatra is utal. Ez is helyén való, ami a fenti esetekből kiindulva is nyilvánvalóan így van. A jövedelemeltitkolás ugyanis nagyon gyakran további bűncselekményekhez vezet, vagy éppen azokból vezethető le. Közismert tény, hogy a híres-hírhedt maffiafőnököt, Al Caponét végül adócsalásért tartóztatták le és ítélték el az USA-ban. Ez is azt mutatja, hogy milyen fontos a fejlett társadalmakban az adótörvények betartása, még a Maffia számára is melegen ajánlott.

A feketegazdaság fogalmának utóbb felsorolt kétségekívüli előnyei ellenére helyesebbnek tartom a láthatatlan jövedelem, vagy jövedelemeltitkolás fogalmának használatát, mert ezek pontosan leírják a nem kívánatos jelenségeket, és nem utalnak nem létező elkülönülő struktúrára. Inkább a súlyosabb bűnelkövetéssel kapcsolatban célszerű használni a feketegazdaságot, de a kifejezések használata szinonimaként keveredik a szakirodalomban és a közéletben egyaránt.

Szakértők becslése szerint a jövedelemeltitkolás részaránya az éves GDP-hez viszonyítva a fejlett ipari országokban 5-20% között mozog. Ez a részarány Magyarországon több szakérő szerint még magasabb. Neves szakértők is inkább 25%-ot becsülnék és említenek nyilatkozataikban, és jómagam már korábban is ezt a becslést éreztem reálisabbnak. Szeretném még egyszer hangsúlyozni, hogy itt valóban láthatatlan folyamatokról van szó.

Bár a becsült értékeket csak kétségekkel szabad elfogadnunk, már most le kell szögeznünk, hogy Magyarországon a jövedelemeltitkolás nagyon elterjedtnek tűnik, mindenestre nagyobb mértékben, mint a fejlett ipari országokban (Nagy I.Z.,2011). Erre enged következtetni a jövedelemeltitkolás okainak feltárása és az okok elemzése. (Számos szakérő azt feltételezi, hogy a fenti arány 20 és 50% között mozog a fejlődő országokban.) A GDP 26094 Mrd Ft-ot tett ki Magyarországon például 2009-ben, 2012-ben pedig 28800 Mrd Ft. (forrás: [http://www.ahkungarn.hu/fileadmin/ahk\\_ungarn/Dokumente/Wirtschaftsinfos/HU/Statistik/Konjunkturdaten\\_hu.pdf](http://www.ahkungarn.hu/fileadmin/ahk_ungarn/Dokumente/Wirtschaftsinfos/HU/Statistik/Konjunkturdaten_hu.pdf)).

Miután Magyarországon a jövedelemcentralizáció több mint 50% (már 2006-ban 54,6%-t ért el - a régióban rendkívül és károsan magas (Békesi L.:2006) -, évente 3000 Mrd Ft állami bevételkiesésről lehet minimum beszélni a jövedelemeltitkolás

következtében. (28 800 Mrd Ft (2012 év GDP-je) x 0.52= 14 976. Ennek a 20%-a: 3 000 Mrd Ft.)

Évente fejenként tehát minden magyar állampolgártól, beleértve a csecsemőket is 300 000 Ft-ot lopnak el az adócsalók! Másképpen fogalmazva: egy 2 gyerekes családra évente 1,2 millió Ft-tal több közvetett állami szolgáltatás jutna, ha nem lenne jövedelemeltitkolás. Az eltitkolt jövedelem miatti állami bevételkiesésből 8 év alatt vissza lehetne fizetni Magyarország államadósságát, és 3 év alatt az összes lakossági devizahitelt.

Az adócentralizáció Magyarországon 37-38% körül alakul évente, 2008-ban és 2009-ben alulról súrolta a 40%-ot, és máig ezen a szinten maradt. Így az állami adókiesés minimum 2100 Mrd Ft lehet évente.

Természetesen a multiplikátor hatás ezt a hatalmas összeget csökkenti. Ezt a Magyarország számára nagyon is szomorú helyzetet még súlyosbítja, hogy az adó és járulékbévételek 60%-a Budapestről és Pest megyéből származik.

A láthatatlan jövedelmek magas szintje számos tényezőre vezethető vissza Magyarországon, amelyek elemeit megkísérlem feltárni és elemezni. Ebben többek között az is fontos szerepet játszik, hogy a modern adórendszer nem olyan régen, a rendszerváltáskor került bevezetésre.

Az adóhatóságok mindenütt a világon hatékony ellenőrzési lehetőségeket és szigorú büntetéseket és szankciókat követelnek. Az adókiesés, amit egyébként a multiplikátorhatás bizonyos mértékben a forgalmi és jövedelem-adórendszeren keresztül csökkent, a hátrányok között még mérete ellenére is csak másodlagos szerepet játszik. (Multiplikátorhatás alatt azt értjük, hogy a jövedelmeket attól függetlenül, hogy azok legálisak, vagy illegálisak, végül is elköltik, és ez által növekszik az állam adóbevétele.)

Még fontosabb következménye talán a jövedelemeltitkolásnak az állami bevétel kiesése mellett, hogy sérül az általános közteherviselés elve. A becsületes adófizető állampolgár becsapottnak érzi magát, sőt egyes adószakértők szerint az igazságtalannak tartott adórendszer a demokratikus társadalmat, a demokratikus intézmények működését is veszélyeztetheti. (A társadalom egyre inkább kriminalizálódik, az adótörvények mellett egyre gyakoribbak lesznek más jellegű kihágások is.)

Joggal lehet ugyanis attól tartani, hogy az adótörvények és a különböző adójogszabályok semmibevétele arra indítja az állampolgárokat, hogy más törvényeket is megszegjenek. Olyan állampolgárok is kriminalizálódnak, akik egyébként alapjában véve tisztességesek.

Azért, hogy az így kiesett adó- és járulékbévételeket pótolják, az állam növeli az adókötelezettségeket, de elsősorban a bérből és fizetésből élők adótételeinek növelésével. Rövidtávon nem is tehet mást az állam. (Adóemelés akkor is bekövetkezik, ha pl. a sávós progresszív adóábrát az inflációs rátának

megfelelően nem, vagy késve módosítanak (valorizáció). Ilyenkor is nőnek az állami költségvetés bevételei, ha látványos adókulcsemelés, vagy új adó bevezetése nem is történik meg.)

A másik megoldás az lenne, hogyha az adófizetők számát növelnék. Ez azonban nem könnyű feladat, és az "adóreform" jelszava alatt az államok megelégszenek a bérből és fizetésből élők pótlólagos megadóztatásával, azokéval, akik statisztikailag és adóügyi szempontból jól kimutatható jövedelemmel rendelkeznek. Feltűnő igazságtalanság ebben az, hogy a bérből és fizetésből élők jövedelmei természetesen sokkal alacsonyabbak, mint azoké, akik a feketegazdaságban "tevékenykednek".

Egyre jobban növekvő vagyondifferenciálódás alakul ki. Egyre többen ezt a differenciálódást igazságtalannak tartják, növekszik az adóeltilkolások száma és értéke is, mert az eddig tisztességes adófizetők is megkísérlik jövedelmeiket „optimalizálni”.

Mindezeknek az a következménye, hogy egyre szűkebb lakossági rétegek fogják a társadalom közös kiadásait fedezni. A foglalkoztatottak részaránya a munkaképes lakossághoz viszonyítva Magyarországon csak 50,9%, volt 2010-ben, tehát 3,9 millió fő volt a foglalkoztatott, de ezek közül is csak 3,1 millió fizetett személyi jövedelemadót. Miközben a személyi jövedelemadó a nagyszámú minimálbéres miatt (összesen 1,5 millió fő) és az akkori adójóváírások következtében a személyi jövedelemadót fizetők mintegy felének minimális terhet jelentett, addig a személyi jövedelemadót fizetők 7-8%-a fizette az állami személyijövedelemadó-bevételek 50 %-át. 3,4 millió állampolgár biztosította (és biztosítja még ma is) a társadalom- és nyugdíjbiztosítás bevételeit, amelyek egyébként 10 millió ember számára kell, hogy fedezzék az egészségügyi kiadásokat és 3 millió nyugdíjas számára a nyugdíjukat. Ennek tarthatatlanságát nem kell bizonyítani.

Az élők munkához kapcsolódó elvonások Magyarországon a legmagasabbak közé tartoznak Európában, az összes munkaköltségeknek az 55% jelentették korábban. (Csak Belgiumban volt ennél magasabb ráta.) Változás történt ebben, amikor a kormány 2009. július 1.-től 5 bázispontos csökkentést hajtott végre a társadalombiztosítási járulékfizetésnél, 2009-re azonban csak a minimálbér szintjének kétszereséig, 2010-ben a tb-járulék csökkentése a teljes jövedelem szintjéig érvényesült. További 2009. évi intézkedésekkel együtt tekintve ezeket a változásokat, azt mondhatjuk, hogy ezek a jövedelemeltilkolásra nem voltak nagy hatással, de az irány jónak tekinthető.

A 2010 utáni kormányzati törekvések, a bankok és a multinacionális vállalatok megadóztatásával még nem érzetik kedvező hatásukat a jövedelemeltilkolás visszaszorításában, mert az elhúzódó EU-beli stagnálás és a költségvetési hiány elvárt szintjének betartása, valamint a devizahitelek problémája, és persze más tényezők is érvényesülnek. Ráadásul minden kormányzati törekvés ellenére a különadók terén a lakosság irányában továbbhárításokat lehet tapasztalni, és ezek

a törekvések erősödnek. Összességében a lakosság, a kis és közepes vállalkozások esetén az adóteher nem csökkent kellőképpen.

Hasonló negatív hatása van annak a ténynek is, hogy a láthatatlan jövedelem élvezője igazságtalan piaci előnyt szerez az alacsonyabb költségek miatt a versenypiacokon. Ez a többi piaci szereplőt is arra indítja, hogy jövedelmének egy részét titkolja el, mivel csak így tudnak az éles piaci versenyben lépést tartani.

További gondot jelent, hogy a feketegazdaság résztvevői semmilyen jogorvoslatra nem számíthatnak az arra meghatározott intézményektől, így aztán nő az önbíráskodás, elharapóznak a vagyon elleni bűnelkövetés különböző formái. (Erőszakos pénzbehajtások, durva leszámolások a szállítókkal, akik nem helyesen teljesítik "a szerződést", elszaporodnak a túlóráikat leltári készletekkel kiegyenlítő pincérek, pultosok, Molotov koktélok repülnek az éjszakában... bombák robbannak stb.).

Súlyos problémák lépnek fel a foglalkoztatáson belül is, elterjed és megszokottá válik a feketemunka, amely esetén rabszolgamódszerek is előfordulhatnak. A szerződéses munkaidőt rendszeresen túllépik, a minimálbérre és a szabadságolásra vonatkozó szabályok betartása, vagy a próbaidőre is megfizetett bér az alkalmazottak legmerészebb álmai maradnak, az alapvető egészségügyi előírásokat sem tartják be.

A jövedelemeltitkolás elterjedése regionális eltéréseket mutat a világ minden országában. A nagyvárosokban és az ipari körzetekben úgy tenyészik a feketegazdaság, mint a gyom a nyári eső után. (Az észrevehetetlenség, a tömegben való elvegyülés következtében több lehetőség kínálkozik, lényegesen nagyobb piacok is.) A jövedelemeltitkolás jelentős része a határterületek közelében jön létre. Virágzik a csempészet az eltérő árak és kereslet miatt. Ez a jelentős differenciálódás odavezethet, hogy az egyes országrészekben, városokban külön bűnözési központok jönnek létre.

A kutatások nem igazolják a feltételezést, hogy a feketegazdaság az elmaradt régiók egyfajta védekezési formája lenne, és az így egyfajta kiegyenlítési funkciót töltene be. (Ettől még a jövedelemeltitkolás a szegényebb régiókban is működik, de ott más okokra vezethető vissza a léte.) A nagyvárosi régiókban a feketegazdaságból származó jövedelem sokkal magasabb, mint a fejletlenebb régiókban. Itt kell megemlíteni, hogy a jövedelemeltitkolás megítélése és elterjedtsége a kulturális értékeken és tradíciókon is múlhat. A dél és kelet európai országokban provinciális, kisvárosi viszonyok jöhetnek létre (gyámsági viszonyok "keresztapával", vagy uzsorással!), amely viszonyok az informális gazdaság kialakulásához nagymértékben hozzájárulnak.

Tehát különböző, ellentmondásos jelenségek hívják életre és táplálják a feketegazdaságot. Próbáljuk ezeket az okokat rendszerbe foglalni.

Általában igaz, hogy világszerte csökkennek a pszichológiai gátlások a jövedelemeltitkolással szemben. Ez a szomorú tény biztosan összefügg a növekvő egoizmussal és az erősen megkopott kollektív szellemmel.

Az okok feltárása során először az un. tradicionális modelleket kell megemlíteni. Ezek a jövedelemeltitkolást olyan kockázattal terhelt döntési problémaként fogják fel, ahol az adóalany a jövedelmét adóeltitkolással is gyarapítani akarja, miközben valószínűleg a következő szempontokat mérlegeli:

- a felfedezés valószínűsége,
- a pénzbüntetés és egyéb büntetések mértéke,
- az általános adóterhelés, (az adótábla magassága és progresszivitása, az adómentes jövedelmek nagysága stb..)
- a tényleges jövedelem nagysága.

A felfedezés valószínűsége, ill. annak fokozása csökkenti az adóeltitkolás mértékét. Az eredményes adóhatósági vizsgálatok prevenciót jelentenek. Az okok eddigi feltárása arra a következtetésre enged bennünket jutni, hogy a felfedezés valószínűsége olyan tényező lehet, amelyen keresztül a nem kívánatos folyamatokra hatást lehet gyakorolni. Az erre irányuló alapos nemzetközi kutatások azonban más oldalról közelítve rámutatnak, hogy az adóellenőrzés és vizsgálatok számnak megkétszerezése csak a jövedelemeltitkolás 15%-os csökkenését okozza.

Bár itt is csak becslésekre lehet támaszkodni, melynek megvan a maga bizonytalansága, mégis meglepetést okoz ennek a "fegyvernek" a nem kielégítő volta a jövedelemeltitkolás elleni harcban. Az adóigazgatás mindenütt a világon súlyos gondokkal küzd. Az adóhivatalokban a fizetés viszonylag alacsony, „itt nincs perspektíva a dolgozók számára, csak az örök unalmas taposómalom”, nyilatkozzák az apparátus emberei. Ráadásul a közvélemény a nagyon is fárasztó, nagy szaktudást, tapasztalatot igénylő adóhatósági munkát negatívan ítéli meg, amit egyébként mindenütt az adójog komplikáltsága is nehezít. (Végül is minden adófizető állampolgár ellenérdekű felet, vagy vérmérséklete szerint ellenséget lát az adóhatósági munkatársaiban.)

Német adószakértők véleménye szerint az adójog egy olyan szabálygyűjtemény, amely saját kivételeibe fog belefutni. Nincs ez másképp Magyarországon sem. A következménye mindezeknek az, hogy magas a fluktuáció és a munkaerőhiány az adóhivatalokban. Az adótanácsadók a harcot az adóhivatalnokokkal jól szervezett és felszerelt irodáikból, magas fizetésért veszik fel. Így aztán a legjobb szakemberek egyszerűen átállnak a „front” túloldalára, az „ellenséghez”. Természetesen érdemes a rossz körülmények ellenére is fokozni a vizsgálatok és ellenőrzések számát. De beláthatjuk, hogy ez az eszköz sem elegendő önmagában véve. Többet kell tenni annál, hogy a felszíni jelenségeket és következményeket szankcionáljuk és büntetjük, ráadásul alacsony határfokkal. A harc a

jövedelemeltitkolás ellen csak akkor lehet sikeres, ha a kiváltó okokat konkrétan tisztázzuk és ellehetetlenítjük azok kialakulását és érvényesülését.

A nemzetközi kutatások során azt sem sikerült statisztikailag bizonyítani, hogy a büntetések (adóptlékek és adóbírságok) a jövedelemeltitkolásra jelentős hatással bírnának. Magyarországon jelentős mértékben nőttek az adóbírságok és pótlékok, ami persze nem baj, de ettől nagy változást ne reméljünk. A magyarázat kézenfekvő. A büntetések meghatározása magától érthetően a törvényhozás kompetenciája, miközben az adóvizsgálatok és az adófizetők meghallgatása természetesen az adóhatóság feladatát képezik.

A parlament és az igazságszolgáltatás nem képes a jövedelemeltitkolás büntetéseit olyan gyorsan és rugalmasan módosítani, hogy az a nem kívánatos folyamatok visszaszorítását megfelelően szolgálja. A parlamentben természetesen a döntések politikai összefüggései is fontosak (ezzel nincs is önmagában véve gond, a parlament legyen is a politika színtere), másrészt - mint más bűncselekményeknél - a büntetések, azok tételei a jövedelemeltitkolások esetén sem bírnak különösebb visszatartó erővel. (Többek között ez az egyik oka a halálbüntetés eltörlésének is.)

Az okok feltárására irányuló kutatások súlypontjába egyre inkább a pszichológiai, szociológiai és egyéb szempontok kerülnek. Ez annál inkább is helyes, mert vitathatatlanul látszik, hogy az egyes a jövedelemeltitkolást befolyásoló tényezők az adófizetők magatartásának pszichológiai és szociológiai törvényszerűségein keresztül jutnak érvényre.

Világszerte elterjedt az a nézet, hogy az adóeltitkolás egyik fő kiváltó tényezője a magas átlagos adóterhelés, és ez a hatás az illegális jövedelmekre még nagyobb, ha a további elvonások (nyugdíj- és betegbiztosítás, a foglalkoztatás munkáltatói és munkavállalói járuléka) magasak.

Már hangsúlyoztam, hogy a magyar adóterhelés nagyon magas, különösen a szomszédos és más közép és kelet európai konkurens országokkal összehasonlítva. A nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy az adófizetők az átlagos adóterhelés 1%-os növelésére, mintegy 8%-os jövedelemeltitkolási növekménnyel válaszolnak. Ez a sztochasztikus összefüggés számos ország specifikus tényezőtől is függ, egy azonban biztos, a jövedelemeltitkolás növekedésének mértéke jelentősen meghaladja az adónövekedés mértékét.

Nagyon érdekes, hogy sok adószakértő ezt az állítást fordítva is igaznak véli. Azaz az adócsökkentésre a jövedelemeltitkolás mértéke csökken, s az állam az adótételek csökkentése ellenére több adóbevételre tesz szert. Ezt azonban még nem sikerült egyértelműen bizonyítani, nevezetesen, hogy az adócsökkentés önmagában mennyiben járult hozzá az adóbevételek növeléséhez. Különösen rövidtávon és recesszió esetén merülnek fel kétségek. Míg az eredeti tétel összefüggése átlagosan, szinte automatikusan érvényre jut, addig a fordított összefüggés csak hosszabb távon és jelentős adótétel-csökkenés esetén (és sok

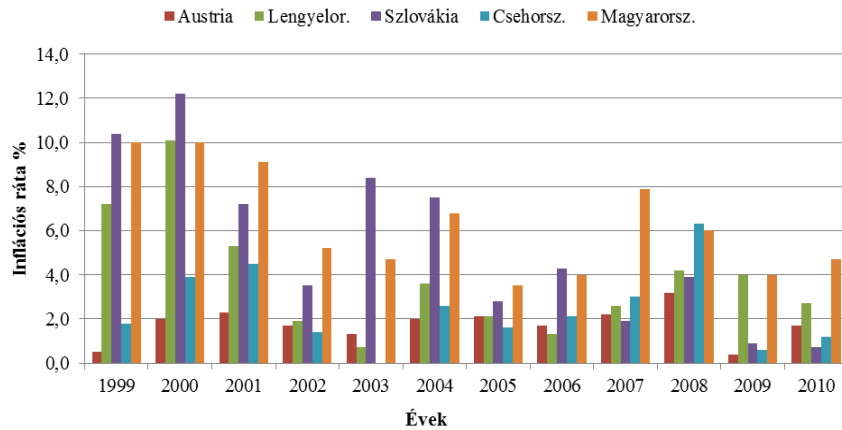
más tényező megléte, kialakítása mellett) érvényesülhet. Itt ugyanis véleményem szerint bonyolult összefüggések állnak fent, amelyek az adófizetőket motiválják.

Viszonylag magas, erősen progresszív SZJA volt érvényben 20 évig Magyarországon, ami kedvezőtlen volt a jövedelemelvitkolás szempontjából. Az utóbbi évek változásai kedvezőek a jövedelemelvitkolás szempontjából, de a kedvező hatást nagyon sok tényező gátolja (Nagy I.Z.: 2009). Például a szegénység, a munkanélküliség még mindig magas szintje, az áthárított különadók, a gazdasági növekedési gondok, a korábban meglehetősen magas infláció (2. táblázat és 13. ábra), stb...

Évek												
Ország	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Austria	0,5	2,0	2,3	1,7	1,3	2,0	2,1	1,7	2,2	3,2	0,4	1,7
Lengyelor.	7,2	10,1	5,3	1,9	0,7	3,6	2,1	1,3	2,6	4,2	4,0	2,7
Szlovákia	10,4	12,2	7,2	3,5	8,4	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7
Csehorsz.	1,8	3,9	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,1	3,0	6,3	0,6	1,2
Magyarorsz.	10	10	9,1	5,2	4,7	6,8	3,5	4,0	7,9	6,0	4,0	4,7

2. táblázat

Inflációs ráta a visegrádi országokban és Ausztriában 1999-2010 (%). Forrás: KSH



13. ábra

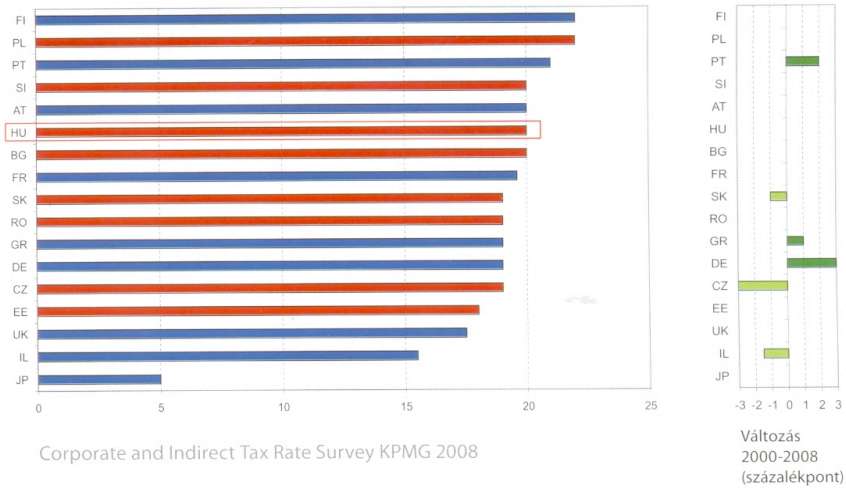
Inflációs ráta a visegrádi országokban és Ausztriában 1999-2010 Forrás:KSH

Magyarországon egyébként a minimálbér és átlagbér alacsony, és már relatíve alacsony bérnél magas adósávokban kell a jövedelmet megadózni. A 18%-os adósáv felső határát módosították mindössze az elmúlt öt évben 3 alkalommal, azt sem jelentős mértékben, hiszen a legnagyobb sávszélesítés is csak 200 000 Ft-ot tett ki, ami 36 ezer Ft éves adómegettakarítást jelent. Ez nagyon kevés, valorizációnak meg egyáltalán nem nevezhető, különösen, ha Magyarország korábbi inflációs adatait figyelembe vesszük. A 2013-ban elért csökkenő inflációs nyomás Magyarországon, amely lényegében felére redukálta az inflációs várakozásokat, igen kedvező jelenség mind témánk szempontjából, mind pedig a gazdaságpolitika megítélése szempontjából. A megoldás minden tekintetben az egyensúly fenntartása mellett a gazdasági növekedés beindításában rejlik, amely persze igen nagy kihívás.

Különösen negatív a hatása a jövedelemelitkolásra Magyarországon a magas általános forgalmi adónak. Mint ismeretes 2009. július 1.-től az ÁFA általános adókulcsa 20%-ról 25%-ra emelkedett. Csak igen szűk körben érvényesült az 5%-os és még kisebb körben a 18%-os kedvezményes kulcs. 2012-től az ÁFA 27% lett. Ezzel, összehasonlítva más országokkal az Európai Unión belül a legmagasabb adókulcs terheli az árukat és szolgáltatásokat hazánkban (14. ábra és 15. ábra).

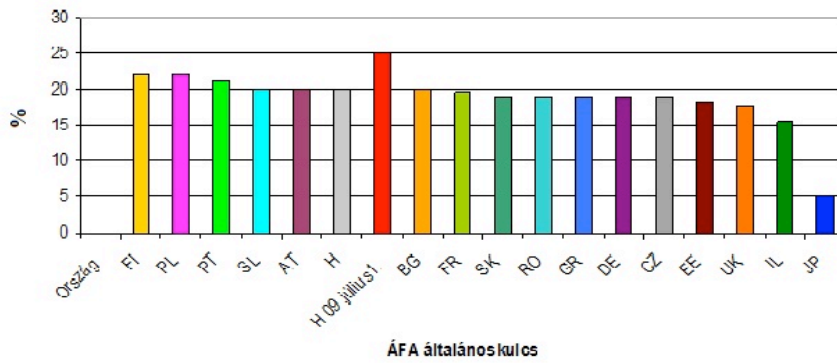


51. ábra Általános forgalmi adó kulcsok 2008 (százalék)



14. ábra

ÁFA kulcsok néhány országban, % és azok változásai.  
 Forrás: Versenyképességi évkönyv 2008, GKI, 64. oldal



15. ábra

Áfa-kulcsok néhány országban

Természetesen adófilozófiai megfontolás húzódik meg a legutóbbi, 2012-es évi ÁFA-emelés mögött (25%-ról 27 %-ra), hiszen ezzel párhuzamosan jelentősen csökkent az SZJA mértéke, és teljesen megszűnt annak progresszivitása, miközben az adózók köre lényegesen kibővült (a minimálbéresek is adóznak, ami adópolitikailag helyes lépés). Ezzel együtt az ÁFA általános kulcsának emelése kedvezőtlen a jövedelemeltitkolás szempontjából. Gondoljunk csak a háznál végzett szerelési munkálatokra! Milyen könnyen csábít a 27%-os forgalmi adóteher számla nélküli munkavégzésre mind a megrendelő, mind a szolgáltató részéről. Az is igaz, hogy nem csak ez a szempont van, amit figyelembe kell venni.

A társasági adó 2011. évi magyarországi változásai kedveznek a kifehérités folyamatának, mert az 500 millió Ft nyereségig 10%-os és e felett 19%-os adókulcs igazán versenyképes. (Főleg persze az alsó sáv.) Különösen igaz ez, ha azt is figyelembe vesszük, hogy Európában a legkisebb kulccsal rendelkező Írország és Ciprus is 12,5%-os társasági adókulccsal rendelkezik. Némiképp ront a képen, hogy a társasági adóalap meghatározása néhány országban - Magyarországon, pedig különösen - nehézkes, és főleg a számos adóalapot növelő tétel a kedvező adókulcsot negatívan befolyásolja. Így burkoltan a társasági adó nem annyira kedvező, mint a kulcsból erre következtetni lehet. Félő, hogy ezt a külföldi befektetők és beruházók is hamar átlátják.

A jövedelemeltitkolás kialakulását, fennmaradását és erősödését számos tényező együttes hatása okozza és segíti elő. A jövedelemeltitkolás egyik legtipikusabb jelensége az, hogy a jövedelemeltitkolás a kis szervezetekhez kapcsolódik, ahol az eladók és vevők, munkaadók és munkavállalók között közvetlen a viszony. Az elmúlt években a magasan fejlett ipari országokban is növekedett a kisvállalkozások száma és az önfoglalkoztatás mértéke. Egyértelmű kapcsolat áll fenn a munkanélküliség és szegénység elterjedése és a jövedelemeltitkolás növekedése között. Magyarország különösen az utóbbi időkben súlyos munkanélküliséggel kell, hogy szembe nézzen, 2009-ben is hátrányban, vagy hasonlóan rossz helyzetben volt közvetlen versenytársai tekintetében is (Visegrádi országok).

A munkanélküliség és a foglalkoztatás helyzete tovább romlott 2009 után is Magyarországon. A 11,7%-os munkanélküliségi ráta 2011 első negyedévében kiemelkedően hátrányos adat európai összehasonlításban is, csak néhány ország mutat ennél is kedvezőtlenebb képet. Ez nagyban hozzájárult a többi tényezővel együtt ahhoz, hogy a feketemunka és adóelkerülés nagymértékben elterjedjen hazánkban.

A közmunkaprogramnak és a munkahelyvédelmi programnak köszönhetően némi javulás látszik a foglalkoztatottság területén 2013-ban. Ennek hatása a jövedelemeltitkolásra csak jelentős foglalkoztatási javulás esetén lesz érzékelhető. Nagyon érdekes, hogy a nagy jövedelemmel rendelkező családok is gyakran vállalják a jövedelemeltitkolás kockázatát, pedig ez a nem kívánatos tevékenység

számukra nem létkérdés. Ez a tény is azt igazolja, hogy a jövedelemelvitkolásnál számos tényező együttes hatásáról van szó természetesen, és hogy a megélhetés csak az egyik, és messze nem a legfontosabb kiváltó ok. Legalábbis a kutatások ezt bizonyítják. Vagyis az általános jólét, az életszínvonal növekedése önmagába véve nem feltétlenül segít a jövedelemelvitkolás leépítésében, legfeljebb átstrukturálódás megy végbe a tehetősebb családok irányába.

Nemzetközi tapasztalat, hogy a privatizáció mindenütt nagymértékben elősegíti a korrupció és vesztegetés elterjedését.

Az adóhatósági vizsgálatok korlátozott hatékonysága a figyelmet egyre inkább a pszichológiai és szociológiai tényezőkre irányítja. Számos kutatás megvizsgálta például, hogy az adófizetők képzettsége milyen összefüggésben áll a jövedelemelvitkolással. Az alacsonyabb végzettségű adófizetők kevésbé járatosak az adószabályok területén, nem ismerik a büntetéseket, a jövedelemelvitkolás következményeit. Ez az állítás megfordítva is igaz. A magas képzettséggel rendelkező adófizetők számolni tudnak tettük következményeivel. Persze az is tény, hogy a jól képzett lakossági rétegek az adójog dzsungelében is jól kiigazodnak, és így a család lehetőségével könnyebben tudnak élni. A tényező ellentmondásos hatása összességében azt eredményezi, hogy az adócsalás a magasan képzett adófizetők körében ritkábban fordul elő, igaz akkor nagyobb értékben. Ez egyidejűleg azt is jelenti, hogy az adóellenőrzések fokozásával csak a lakosság kisebbik részére lehet hatást gyakorolni. Ez a statisztikailag bizonyított tény részben magyarázatát adja annak is, hogy az adóellenőrzések megkészszerzésével csak 15%-os mértékben csökken a jövedelemelvitkolás. A gyakoribb vizsgálatok egyébként élénk reakciókat váltanak ki az adófizetők körében, akik gyakran a vizsgálat és meghallgatás idején felismerik, hogy az adóhatóság a jövedelemelvitkolásnak csak egy részét képes feltárni. Ez a felismerés később pótlólagos motivációs tényezővé válhat. Tanácsos tehát minden olyan vizsgálatnál, ahol az adóhatóság a szokásos ellenőrzési eszközöket túllépte, lehetőleg feltárással és bizonyítással élni. A lakosság tájékoztatlansága a büntetés tekintetében részben magyarázatot ad arra, hogy a büntetések miért csak korlátozott mértékben visszatartó erejűek. Minden esetre a nemzetközi irodalom a tapasztalatok alapján rendkívül rossz adómorál esetén rendkívül szigorú büntetéseket (pénzbüntetéseket és szabadságvesztést) javasol életbe léptetni, hogy a jövedelemelvitkolást visszaszorítsák.

A nemzetközi kutatások során nem sikerült statisztikailag bizonyítható kapcsolatot kimutatni a különböző társadalmi csoportok (egyedülálló személyek vagy családban élők, nők vagy férfiak, hazai vagy külföldi munkavállalók, alkalmi munkások vagy állandó foglalkoztatottak, illetve különböző vallási csoportok) és a jövedelemelvitkolás mértéke között. Az adóelvitkolást rasszista, kirekesztő célokra nem lehet tehát felhasználni.

A fejlett ipari országok egy részében az önkormányzatok által vezetett adólistákat közzéteszik. Ez a lehetőség – harmadik személy betekintésén keresztül- jelentősen csökkenti a jövedelemeltitkolást.

A láthatatlan jövedelmek, amelyek bizonyos összetevőit a rossz szabályozás is életre hívhatja, vagy erősítheti, többé vagy kevésbé szükséges velejárói korunk folyamatainak. A feketegazdaság visszaszorítása, amely egyébként mindenütt szükséges és kívánatos, csak komplexen valósítható meg.

A törvény által üldözött tevékenységeket (kábitószer kereskedelem, csempészet stb.) a bűnüldöző szerveknek kell megakadályozniuk.

”Egyre erősebb a hazai maffia. ... A főigazgató szerint néhány bűnszervezet a befolyását agresszív módon próbálja kiterjeszteni. Dr. Laborcz Sándor (az NBH akkori főigazgatója) hozzátette: várhatóan nő majd a konkurenciaharcból eredeztethető erőszakos cselekmények gyakorisága, és a bűnszervezetek valószínűleg fokozzák a leplezett kapcsolatépítést az államigazgatási szféra és más területek felé. Az NBH vezetője arról is beszélt, hogy a bűnszervezetek irányítói tisztos üzletemberként mutatkoznak meg, és szívesen vesznek részt az állami pályázatokon. Laborcz Sándor kijelentette, elejét kell venni annak, hogy ezek az emberek az uniós pénzek közelébe kerüljenek.” (Laborcz S.:2009)

Szigorú szabályokat kell az Európai Unióval összhangban alkalmazni, amelyek a törvényi hézagokat pótolják (Hardeck, I.:2009).

Német mintára adócsalás elleni törvényt is kellene alkotni Magyarországon, amelyben a legújabb trükkök és tömeges jelenségek törvényes üldözése újabb ellenőrzési lehetőséggel válna lehetővé. Ebben a törvényben Németországban helyet kapott többek között:

- a nem önálló vállalati részek közötti nyereségelhatárolás megfelelő szabályozása,
- a közelálló személyekre érvényes dokumentációs és kimutatási kötelezettségek kiterjesztése bizonyos nem közelálló személyekkel kapcsolatos üzleti kapcsolatokra is,
- továbbá az adóhatóság a bankoktól származó adatszerzésének kibővítése, bírósági és nem bírósági úton egyaránt.

Az új, szigorú szabályozásra vonatkozó reakciókat mindenütt fel kell mérni, és ennek megfelelően körültekintően kell eljárni.

Nem szabad csak a büntetésekre és szankciókra koncentrálni.

Fontos alapelv legyen a törvényhozásban, hogy csak olyan szabályokat vezessenek be, amit be lehet tartani, és be lehet tartatni (Konz, F.:2010).

Célszerű a túladóztatást és a túlzott állami jövedelemcentralizációt mérsékelni.

Természetesen nem csak adózási intézkedéseket kell hozni, hanem egyéb a piacot szabályozó intézkedések is szükségesek. A feketegazdaságot minden eszközzel vissza kell szorítani.

Nem lehet elegendő, ha csak a jelenségeket, a felszínen megjelenő következményeket büntetjük és szankcionáljuk, ráadásul alacsony határfokkal. A feketegazdaság elleni harc csak úgy lehet eredményes, ha a kiváltó okokat konkrétan tisztázzuk és ellehetetlenítjük ezeket.

Eközben hosszútávon ható módszerekre is figyelmet kell szentelni, pl. erkölcsi nevelésre, jogharmonizációra és az egyes döntések hatásvizsgálatára.

Tudomásul kell vennünk, hogy a jövedelemeltitkolás a piacgazdaság és korunk elválaszthatatlan részét képezi. Ezzel együtt kell élnünk, miközben természetesen megpróbálunk fellépni a jövedelemeltitkolás valamennyi nem kívánatos hatása ellen.

De még a jövedelemeltitkolásnak is vannak pozitív oldalai. A jövedelemeltitkolás elleni harc egyik eszköze lehet, ha átmenetileg a pozitív hatásokat is hangsúlyozzuk, és nem küszöböljük ezeket ki. (Úgysem tudjuk megszüntetni a jövedelemeltitkolást, különösen egyik napról a másikra.)

Ilyen pozitív hatásnak tekinthető, hogy a jövedelemeltitkolás többletjövedelmet kínál többek között a szegényeknek, azoknak, akik a létminimum alatt élnek, akik ily módon létfenntartásukat biztosítani tudják (feketemunka).

A rosszminőségű, silány, garancia nélküli áruk kereskedelme enyhíti a szegénységet, mert ezek az áruk mindenki számára elérhetők.

A feketemunka, bár jogellenes foglalkoztatással, de mégis lehetővé teszi a munkanélküliség túlélését, mert új „munkahelyeket” teremt, amelyek egyébként a magas adó és járulék miatt nem tudnának létre jönni, s nem lennének a munkáltatónak kifizetődők.

A feketemunka olyan vállalkozásokat is életben tart, amelyek egyébként az adóterhelés miatt csődbe kellene, hogy menjenek.

A feketegazdaság nagyon gyakran magasabb jövedelmet és függetlenséget biztosít, mint a legális gazdaság, és alkalmasint magasabb szintű gazdasági teljesítmények forrása, mert gyorsan reagál, keresett piaci termékeket és szolgáltatásokat állít elő és forgalmaz. Különösen fontos mindez recesszió, főleg válság idején.

Persze az is igaz, hogy a lakosságnak csak egy része tudja ezeket a pozitív hatásokat élvezni, miközben a lakosság nagyobbik része nehezebb helyzetbe jut. A többség nem képes jövedelmét a fenti módon kiegészíteni.

Természetesen jobb lenne, ha a pozitív hatások legális körülmények között hatnának. De addig is, amíg mindent legalizálni tudunk, tekintsük ezeket a pozitív jelenségeket a jövedelemeltitkolás elleni harc sikerének.

A jövedelemeltitkolás ellen határozottan, de mindig körültekintően, lépésről lépésre kell és lehet előre jutni. Ehhez javaslok a Miniszterelnöki Hivatal (MEH) keretein belül egy jövedelemeltitkolási részleget kialakítani kiváló elméleti és gyakorlati szakemberekből, amelynek feladata a különböző szervek (bűnüldöző és rendészeti szervek, APEH, VPOP, ma már NAV, különböző önkormányzatok, NBH stb.) koordinálása, inspirálása és oktatása, felkészítése iteratív módon, projektszerű menedzseléssel. Lépéselőnyt kell szerezni! A különböző rendelkezésre álló jogszabályok, jogszabályi hézagok, elkövetési adatok és módszerek alapján előre ki kell dolgozni, milyen jövedelemeltitkolás várható és mely gazdasági körben, földrajzi körzetekben. A részlegnek fontos szerepe lehetne a jogalkotási javaslatok területén, az EU-val való jogharmonizációban és együttműködésben.

## 11 A futballvállalkozások finanszírozási szempontjai

Természetesen a futballklubok számára is azokat a finanszírozási és hitelminősítő kritériumokat kell alkalmazni, amelyeket a többi vállalkozás esetén. 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, tőkeköltségek vagy tulajdonosi-ügynöki ellentét (információs aszimmetria).

A futballklubok finanszírozásának is központi kérdése a kockázat, ami abból is adódik, hogy professzionista labdarúgás területén állandóan fennáll, 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 (Keller, Ch.: 2006).

Különleges jelentőséggel bír a futballklubok esetében a piaci érték és a tőkeköltségek értékelése a management szempontjából, amelyek még a német kluboknál is háttérbe szorultak. A managerek csak lényeges nagyságrendekre figyelnek fel, általában még mindig alacsony a profi labdarúgás területén a kellő pénzügyi érzékenység és előrelátás. Ebből súlyos következmények származhatnak. Az információs aszimmetria (információhiány, téves információk) is jobban sújtja a professzionista labdarúgást, mint más gazdasági területeket, ami odavezethet, hogy különböző lehetséges tőkeforrások nem kerülnek kiaknázásra, 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 tőkeköltség 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, melyek általános finanszírozási és futballspecifikus kritériumokra bonthatók.

Egy futballvállalkozás finanszírozási lehetőségének felülvizsgálata érdekében alapvetően a következő kritériumok jöhetnek szóba:

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..(Kotlán I., Machová Z., Janičková L.:2011).

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;.

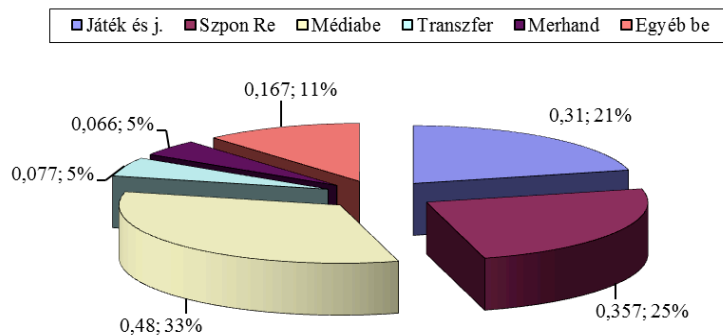
## **12 Finanszírozási lehetőségek és módszerek a futballvállalkozások részére**

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. Klasszikusan fő forrásoknak tekinthetők a médiajogok bevételei, jegybevételek, merchandising (arculat átviteli) bevételek, továbbá a nem gazdasági területek és a futballhoz közelálló területek bevételei, amelyek a futballvállalkozásnál természetesen a sporteredményektől függnnek.

Jelentős gazdasági és eszmei eredmény esetén a főbevételek sporteredménytől való függősége jelentősen csökken. Példa erre a médiajogok bevételei, amelyek szerződéssel a bajnokság előtt értékesítésre kerülnek. Ezek a bevételek bizonyos időszakra fixnek is tekinthetők. Itt persze a növelési lehetőségek is erősen korlátozottak a megkötött szerződések futamidejére. Bevételnövelés csak a sporteredmények hatására, vagy váratlan külföldi sikerek esetén lehetséges, illetve új média elemek bevonásával. A médiajogok bevételei tehát az előző időszak függvényében többnyire adottságnak tekinthetők, ami nem jelenti azt, hogy ne törekedjen a klub a minél nagyobb bevételekre, hiszen a médiabevételek általában a legjelentősebb és legjobban növekvő bevételi forrást jelentik a profi klubok számára. Németországban a 2008/9 bajnokságban a 2006/7-es bajnoksághoz viszonyítva az I. Ligában 40%-kal nőttek ezek a bevételek. A tendencia az, hogy a kluboknak a fizetős csatornák felé kell elmozdulnia a szabadon fogható csatornáktól. Olaszország, Franciaország és Anglia esetében ez már jobban érvényesül és ott nagyobbak is a bevételek. Jelentős növekedés várható a másodlagos értékesítés és a külföldi közvetítések területén, ahol cél-országként Kínát és Japánt lehet kiemelni. Az új médiák (Internet és Mobilfunk) szerepe is egyre növekvő.

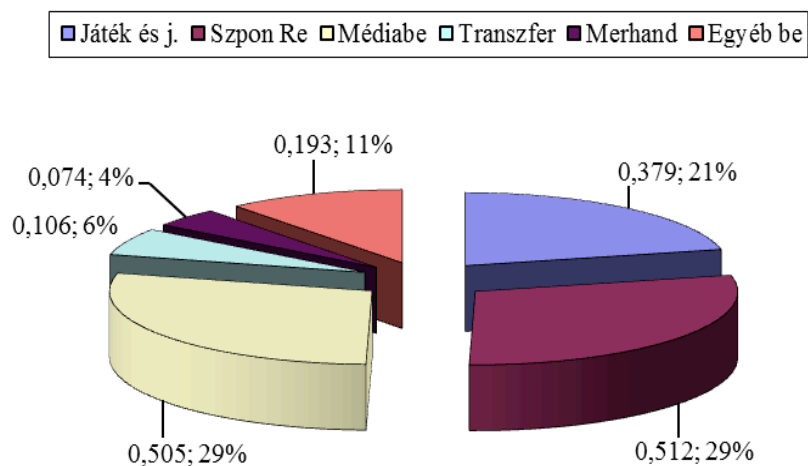


Játék- és Jegybevételek	0,310	21,26%	Transzferbevételek (átigazolások)	0,077	5,32%
Szponzor- és Reklámbevétel	0,357	24,52%	Merchandisingbevételek	0,066	4,51%
Médiabevételek	0,480	32,95%	Egyéb bevételek	0,167	11,44%
Összesen				1,457	



16. ábra  
 A 2006/7-as a német Bajnokság bevételeinek megoszlása (I. Liga) Mrd Euró és %  
 Forrás: Bundesligareport:2011, [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de)

Játék- és Jegybevételek	0,379	21,43%	Transzferbevételek (átigazolások)	0,106	6,01%
Szponzor- és Reklámbevétel	0,512	28,92%	Merchandisingbevételek	0,074	4,17%
Médiabevételek	0,505	28,55%	Egyéb bevételek	0,193	10,93%
Összesen				1,769	



17. ábra

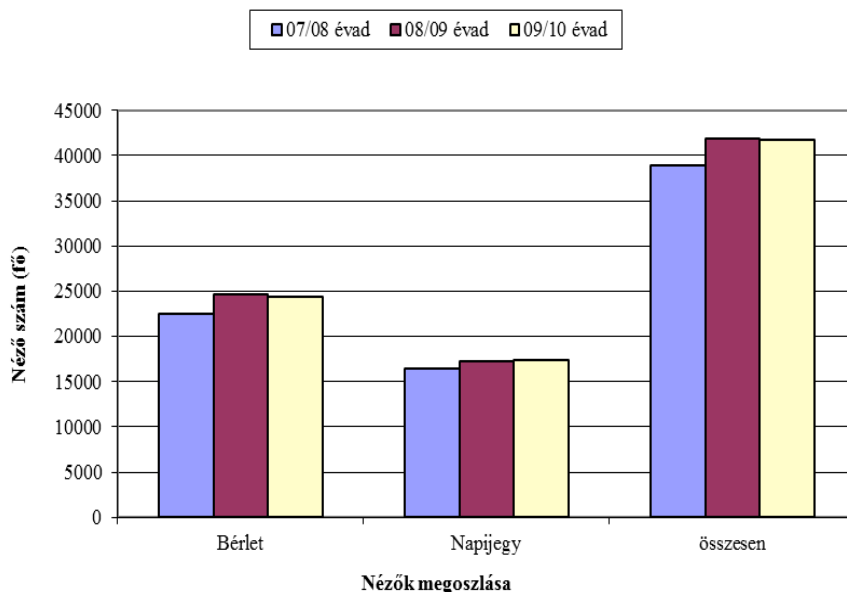
A 2009/2010-es német Bajnokság bevételeinek megoszlása (I. Liga) Mrd Euró és %

Forrás: Bundesligareport 2011, [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de)

A szponzorálási és reklámbevételek, de főleg azok fejlődése a jövőt illetően nehezen becsülhető meg. Ennek a bevételi forrásnak legfontosabb elemei a trikó-, póló-, az embléma-applikálások és a szalagreklámok. Természetesen minden bajnokságot illetően vannak kifutó szerződések, amelyeket pótolni kell. Ez nehéz gazdasági helyzetben súlyos gondokat okozhat. A labdarúgás számára professzionalista marketing-ügynökségeket kell szerződtetni, amelyek a szponzori szerződések megkötésében, a szponzorok megszerzésében közreműködnek. Az ilyen klubok és értékesítési szakemberek között kötött szerződés rendszerint garanciális kikötéseket is tartalmaz arra az esetre, ha a szponzorkeresés 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 telítődésről szólnak (15. és 17. ábra).

A jegybevételeknél az állandó nézői érdeklődéssel lehet elsősorban számolni, ami esetleg új játékhely, stadion üzembe helyezésével egészülhet ki. A nézőszám konszolidálása, illetve növelése érdekében a bérletek fokozott elterjesztésével bizonyos ideig és fokig csökkenthető az eredménytől való függőség, ami növeli a bevételek stabilitását és tervezhetőségét, illetve finanszírozási felhasználásukat. Ezen túlmenően professzionalista árkalkulációval olyan differenciált árrendszert lehet kialakítani, amely a bevételek növelését szolgálja. A magasabb árfekvéshez pótlólagos szolgáltatásokat célszerű kapcsolni, melyekért joggal kérhető magasabb ár. (Pl. 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. Pl. a VfB Stuttgart offenzív akcióival 2004-ben 7000 főről 21 000 főre növelte tagjai számát.



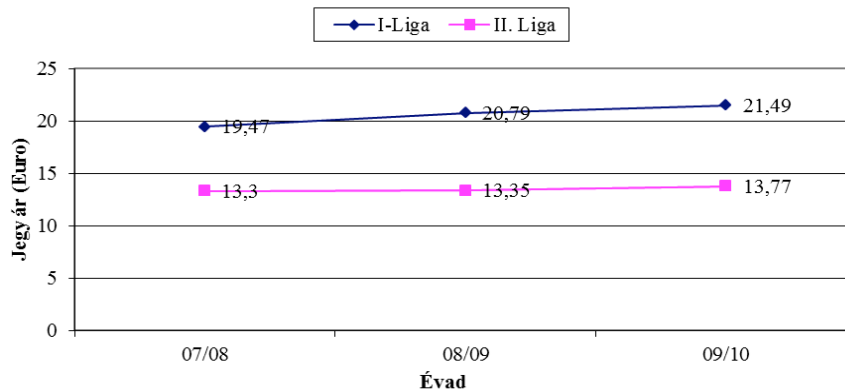
18. ábra

Átlagos mérkőzésenkénti néző Német I. Liga (Fő)

Forrás: Bundesligareport:2011, [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de)

A nézőszám az I. ligában 2001/02-es évad óta nő, és 2009/10 évadban a jegyet váltók száma elérte a 12.791.508 főt. Az átlagos mérkőzésenkénti nézőszám az I.

Ligában meghaladta a 41 000 nézőt, míg 1990/91-es évadban 20 000 volt. A II. Liga is örvendetesen alakult. Itt az utóbbi években Németországban még jobban nőtt a nézőszám, több mint harmadát érte el az I osztály nézőinek (2009/10-es évadban 4, 5 millió néző). Az I. Ligában a jegyárak is érzékelhetően nőttek (19. ábra).



19. ábra

Átlagos jegyárak Németországban, a Licencligában, Európában

Forrás: Bundesligareport 2011, [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de)

Hazánkban országos szintű elemzést Muszbek Mihály munkáiban találhatunk a jegybevételek és OTP Bank Liga résztvevőinek eredményei, ráfordításai és tőkeellátottsága tekintetében. Az első osztályban hazánkban mindössze a bevételek 6%-a származik jegybevételekből. Ez 2010-ben a német I. Ligában 21,4% volt, és a korábbi időszakokat nézve enyhe emelkedést mutatott. A mérkőzésenkénti nézőszám hazánkban csökkent, az első ligában nem éri el a 3 000 főt sem. (Muszbek M.:2013). Megjegyzem az átlagos néző szám a német I. Ligában 2009/10-ben meghaladta a 41 000 főt (18. ábra). Svájcban pedig 12 000 fő mérkőzésenként.

A merchandisingbevételeknél az utóbbi években világszerte mérsékelt növekedést lehet tapasztalni. Ezt a növekedést elsősorban a topklubok használják ki. A kisklubok számára itt is az a megoldás, hogy marketing-ügynökségek 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, így elsősorban 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 feltételek között a futballklub számára sporteredményektől független bevételeket jelenthetnek, de a bevétel ezen a területen jelenleg még csekély. Ilyen bevételek például a futballklub létesítményeinek kihasználása érdekében pl. 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 internet forgalomból.

A különböző vagyontárgyak értékesítése további lehetőséget jelent a futballvállalkozás számára a szabadon felhasználható finanszírozási források bővítése szempontjából. A modern labdarúgásban jellemzően eladás utáni visszabérlettel kombinált ügyleteket hajtanak végre, mivel a szükségből eladott vagyontárgyak az üzemeltetéshez szükségesek (pl. stadion). Bár adózási szempontból is érdekesek lehetnek ezek az ügyletek, fő szempont az, hogy a futballtársaság időlegesen megválik vagyontárgyaitól, hogy forrást biztosítson. Többnyire a szerződések a bérleti viszony végére visszavásárlási jogot is tartalmaznak, ami azt bizonyítja, hogy csak rövidtávra, 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 (transzfer ügyletekből) származó bevételek az EU-ban az ún. 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 top játékosok esetén. A Német Profi Ligában a transzfer bevételek sokszor kisebbek, mint a transferráfordítások. Jellemző még Európában az is, hogy átigazolás-köteles játékosokat csak külföldről szerződtettek. A futballklub értékesítési jogainak eladása elsősorban a kisebb és közepes klubok esetén jelent segítséget. Ebben az esetben az eszmei eredmény (érték) fontos szerepet játszik, mivel így nagyobb előnyöket tud a klub felkínálni a szponzorok számára is. Ráadásul ez a professzionális 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 tőke-felszabadítást eredményezhet - középpontjába a licencjátékos állományhoz kapcsolódó költségsökkentést célszerű állítani. A költségsökkentést Németországban a rendszerint négy bajnokságot felölelő munkaszerződésekre való átállással is igyekeznek fokozni. A szerződéseket persze idő előtti transzfer- illetve kölcsönadási ügyletekkel rövidíteni lehet, azonban ez túlnyomórészt a játékerő rovására megy, ami nyilvánvalóan a sporteredményeket is ronthatja. Különösen a rövidtávú szemlélet okozhat gondokat ennél a tényezőnél, illetve az, ha a gazdasági eredmény szintjétől elszakadnak a racionalizálási intézkedések. (Pl.: 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 a futballklub konkrét intézkedési tervet dolgozzon ki 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 2001/02-es bajnokságban az I. Ligában átlagosan 28 játékost foglalkoztatott egy klub, míg 2004/05-ös bajnokságban 25 játékost (Bundesliga Offizielle WEB-Seite:2011). Az új játékosok beszerzésénél pl. a német kluboknál a szabadon igazolható játékosok felé orientálódnak, illetve a saját utánpótlásból is gyakran merítenek. Itt természetesen nem merül fel átigazolási költség. Az utánpótlás-nevelés költségeinél a szakirodalom és szakértők egyaránt növekedést várnak, amelyek megtérüléséhez megfelelő szakmai munka esetén egyébként nem férhet kétség.

A mérlegtechnikai finanszírozási lehetőségeknél egy futballklub esetén csupán a mérlegben szereplő vagyoni értékek utáni értékcsökkenési leírás bír nagyobb jelentőséggel. Itt mindenképp 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 (pl., felértékelés) számára a futballvállalkozás eredményei és annak elszámolása gátat jelent, hiszen ezek az elemek csak a nyereségágon keresztül válhatnak pótlólagos forrásokká. A futballklubok esetén a tőke- és eredménytartalmak finanszírozási szerepe elhanyagolható (Haas, O.:2006).

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 mecénástótkét, és végül sajátfinanszírozást kell számításba venni. Az idegenfinanszírozás túlnyomórészt a futballklubok esetén hitelfinanszírozást jelent, különös tekintettel arra, hogy számos klub már a jogi forma megválasztásával eleve elzárja magát az alternatív finanszírozási lehetőségektől. Az idegentőke megszerzésénél megnyilvánuló megváltozott keretfeltételek miatt a futballkluboknak 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 területén örvendetes javulás mutatkozik az eredmények tekintetében és a hitelképességben.

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

Az eszközökkel biztosított értékpapírok/kölcsönkötvények kibocsátása (asset backed securities) kivételesnek tekinthető az amatőr, vagy alacsonyabb szintű labdarúgásban, mert ezzel a megoldással csak olyan kibocsátási összérték esetén érdemes számolni, amelyet kizárólag a profi labdarúgásban lehet elérni. Számolni kell az erősen beszűkülő vállalati döntési szabadsággal is, továbbá a rendkívül magas vállalati kockázattal, amely részben a hosszú időintervallumhoz kapcsolódó tőketerheken túl, valamint a rendkívül magas eszmei eredmény mellett (pl. igen magas szurkolói potenciállal kell rendelkezni) további előfeltételeket kíván meg. Nevezetesen magas mérkőzésenkénti nézőszámot, továbbá magas bérleti részarányt a jegybevételeken belül. Az ilyen kibocsátás a futballvállalkozás számára egyszeri, nagy összegű likviditási többletet eredményez. Az eddigi kibocsátások 26,1 millió Eurótól (Lazio Roma, 1997, 10 éves futamidő) 117,9 millió Euróig terjednek. (Tottenham Hotspur, 2002, 21 éves futamidő.) Ez a tartós jellegű finanszírozási eszköz tartósan növeli a futballvállalkozás tervezési biztonságát fix kamataival és rögzített törlesztő részleteivel. Azokat a kedvező pénzügyi hatásokat, amelyeket hosszú távú bankkölcsönnel el lehet érni, biztosítani lehet az említett kölcsönkötvény kibocsátásával is, azzal a nagy különbséggel, hogy ebben az esetben nem az egész futballvállalkozás hitelképességét vizsgálják felül, hanem csak azon eszközök kiesésének valószínűségét, amelyek biztosítékot nyújtanak. (Ezek rendszerint a jövőbeni jegybevételek, médiabevételek és reklámbevételek, vagy /és ezek kombinációi.)

Bizonyos eszközök vagy árbevétel megítélése, értékelése kedvezőbb pénzügyi feltételeket jelenthet a futballklub számára, mintha az egész vállalkozást kellene megítélni. Ez a megoldás akkor előnyös, ha a tranzakciós költségek és kamatok kedvezőbbek a klasszikus bankhitelhez képest. További előny, hogy a futballvállalkozás biztosítékul nem szolgáló eszközei szabadon maradnak, és más ügyleteknél további biztosítékokat képezhetnek. Ha a futballvállalkozás az így nyert likviditási többletet infrastrukturális fejlesztésekre fordítja, abból további előnyök származnak. Az európai futballban megvalósult több mint tucatnyi kölcsönkötvény-kibocsátás többnyire stadionprojektek finanszírozását szolgálta. Így pl. a Newcastle United esetében kibocsátott 86, 3 millió Euró a 2016-ig tartó 17 éves futamidő alatt a megnövekedett ülőhely-kapacitásból származó jegybevételekből visszafizethető a kamatokkal és költségekkel együtt. További előny még, hogy a futballvállalkozás különböző rövid- és középtávú hiteleit ki lehet váltani ezzel a hosszú távú finanszírozással, de a Basel II irányelv miatt időigényesebbé váló banki tárgyalások és azok kockázata is elkerülhetők.

Külön figyelmet érdemel az FC Schalke 04 kibocsátása, amely 2003-áprilisában 85 millió Euró nagyságban és 23 éves futamidővel képezett finanszírozási lehetőséget az egyesület számára. Biztosítékul a jegybevételeket ajánlották fel. 2025-ig évente 7,5 millió Euró tőkeszolgáltatást jelent a 8%-os fix kamat és a törlesztés. Ez a 20000 fős átlagos, hazai, mérkőzésenkénti néző esetén biztosítható, a páholyok és a VIP-helységek bevételei már nem is szükségesek a visszafizetéshez. Megjegyzem, az átlagos néző szám a német I. Ligában 2009/10-ben meghaladta a 41 000 főt (18. ábra). Fitch Ratings<sup>27</sup> hitelminősítő a Schalke 04 kibocsátását BBB minősítéssel értékelte, ami egyezik sok kereskedelmi és iparvállalat kölcsöneinek minősítésével, és messze túlmutat az egész klub hitelképességének értékelésén. Így aztán nem csoda, hogy négy nagyobb angol és amerikai biztosítási és nyugdíjalap lejegyezte a kibocsátást.

A mecénástőke felemás helyzete ellenére (rendszerint az adózási szemlélet idegentőkeként kezeli, de a mérlegszemlélet sajáttőkeként veszi számításba) a futballvállalkozás finanszírozására nagyon pozitív hatást gyakorolhat. Itt a bizonyos arányban és feltételek 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, elsősorban okiratba foglalt olyan értékpapírok (Genussschein/participation certificate) kibocsátását kell kiemelni, amelyek jogszabályban nem szabályozottak (így szerződéses szabadsággal rendelkeznek). Ezek lényegében nem biztosított, másodrangú kölcsönkötvényeknek tekinthetők, melyek besorolása a saját- vagy idegentőke 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 sportgazdasági és eszmei eredménye tekintetében és a tőkebefektető tőkétéhez



kapcsolódó megtérülést és jövedelmezőséget 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 nem kerül ez a kölcsönkötvény kellőképpen kihasználásra a finanszírozásban.

A sajátfinanszírozás területén 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 részesedéstről van szó a futballvállalkozásban. Ezen túl ennek a tőkeforrásnak a felhasználása érdekében bizonyos körülmények között vállalalkozási strukturális átalakulások is szükségesek.

Sajátforrást 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, tőzsdéi 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 megnehezítik. 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 részesedésfinanszírozásra a befektetők a futballvállalkozásba történő erős beavatkozása a jellemző. A döntési szabadság korlátozása itt rendkívül nagy, mivel itt a futballvállalkozás további részei és jogai kerülnek kiszervezésre és aztán részben átadva a befektetők számára, és így egy kvázi gazdasági kiszolgáltatottság valósul meg a befektetők felé. Az ebben az esetben 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, amely a lehető leghamarabb a jövőbeni sporteredményekben is meg kell, hogy jelenjen. Így mindkét partner (elsősorban a befektető) a pozitív gazdasági hatásokból profitálhat. Ennél a megoldásnál a futballvállalkozásnak a jövőben is

mindenképpen jó sporteredményeket kell elérnie, mert sporteredmények elmaradása esetén a befektető kilépése, illetve a fizetéseképtelenség 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 futballklubok esetén számításba venni, és bevonni a finanszírozási szükséglet kielégítésébe. A finanszírozási lehetőségeket hozzá kell igazítani a különböző kategóriába sorolható futballvállalkozásokhoz.

A futballvállalkozások esetén 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.

### 13 A controlling fontossága és szükségessége a futballvállalkozásoknál

Németországban az I.-III. Liga csapatainál kérdőíves vizsgálatot végeztek a controlling alkalmazását illetően. 53 egyesület és tőketársaság reagált a kérdőívekre, ami már eleve rendkívül pozitív hozzáállást jelent a témához (3. táblázat).

Controlling alkalmazásának időtartama	Válaszok %-os megoszlása
1-5, év	58,5%
5-10 év	13,7%
10 évnél régebben	17,1%
nem válaszolt	10,3%

3. táblázat

A német futballklubok controlling használata

Forrás: Controlling im Profifußball, Roßbach, Th.: 2011, 43. oldal

Még ennél is érdekesebb az, hogy az I-III Liga klubjai milyen controlling eszközöket alkalmaznak Németországban, némelyik klub egyébként többet is (4. táblázat).

Controlling-eszköz	Részarány
Benchmarking	27,27%
Terv-Tény összehasonlítás	12,12%
Balanced Scorecard	9,09%
Likviditástervezés	9,09%
Gördülő előrejelzés	6,06%
Forgatókönyv-eljárás	3,03%
Nyereség-veszteség vizsgálata	3,03%
Részletes költségtervezés	3,03%
Cél-költség vizsgálat	3,03%
Negyedéves és havi jelentések	3,03%
Pénzügyi cockpit	3,03%
Addison Controlling eszköz	3,03%
„Sajátkészítésű” eszköz	3,03%
Eltéréselemzések	3,03%
ABC-elemzés	3,03%
Üzleti terv	3,03%
Egyéb	3,03%

4. táblázat

Alkalmazott Controlling eszközök és –módszerek a német I- III. Ligában

Forrás: Controlling im Profifußball, Roßbach Th.:2011. 44. oldal

Nagyon fontos, hogy mire irányul a controlling, vagyis, hogy mi a tárgya a controllingnak a futballvállalkozásoknál (5. táblázat).

<b>Controlling tárgya</b>	<b>Intenzitás</b>
Merchandising	79,3 %
Fizetések	89,7%
Üzemeltetés	89,7%
Stadionhasználat	79,3%
Médiajogok	82,8%
Szponzorálás	96,6%
Átigazolások	69,0%
Marketing	89,7%

5. táblázat

Controlling tárgya a Német I-II Ligában

Forrás: Controlling im Profifußball, Roßbach, Th.:2011, 46. oldal

Ha belegondolunk abba, hogy hazánkban sok I. osztályú klubnál csak legfeljebb éves költségvetési terv készül a gazdálkodás megalapozása érdekében, akkor nem csak a góllövésben és a kiváló védekezésben van lemaradása Magyarországnak manapság, hanem a fejlett piactudományi módszerek alkalmazása területén is. Tartós sikerek pedig csak megalapozott, stabil pénzügyi háttérrel lehetségesek.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a pénzügyi előrelátás és controlling a futballegyesületek és vállalkozások számára olyan nélkülözhetetlen alrendszer képez, amely a különböző folyamatok és alrendszerek összehangolását, koordinálását meg tudja valósítani. A controlling mutatószámrendszerén keresztül magasabb szintű átláthatóságot biztosít, és így támogatja az információellátást és a vezetési döntéseket. Ezáltal a környezeti változások korai szakaszukban felismerhetővé válnak, és így hamarabb hozhatók meg a szükséges intézkedések, ami aktív irányítást tesz lehetővé. Ezenkívül a controlling elősegíti a saját tevékenység folyamatos felülvizsgálatát és javítását is. Ezért nagyon is célravezető egy tervszerű, dokumentált és tudatosan végrehajtott controlling rendszer kiépítése mind az operatív, mind pedig a stratégiai területeken. A fent bemutatott és a német kluboknál már részben alkalmazott eszközök, - mint például a Balanced Scorecard - kiválóan alkalmasak arra, hogy segítségükkel a jövőbeni kihívásoknak adekvátnan megfeleljenek. A controlling eszközök egymással kombinálhatók, így a Balanced

Scorecard rendszer kockázati managementrendszerrel és részletes költségtervezéssel együtt is kiépíthető.

A controlling egyre inkább kezd fontos szerepet játszani a külföldi futballklubok működésében, még akkor is, ha a benne rejlő lehetőségeket ma még külföldön, a nagy futball nemzetek esetében sem sikerül optimálisan kihasználni. A folyamatot fel fogja gyorsítani az UEFA új, magas követelményeket támasztó licencengedélyezési szabályozása, amelyben a pénzügyi stabilitás még fontosabb szerepet játszik (financial fair play). A futball egyre inkább professzionalizálódik és üzletivé válik, ami megköveteli a modern managementrendszerek alkalmazását. Így egyre elterjedtebb lesz controlling alkalmazása, hogy ezen keresztül is fokozzák az üzleti területek hatékonyságát. A futball egyre erősödő, viszonylag újabb aspektusa, a futball gazdasági oldala azonban nemcsak a klubok számára bír rendkívüli jelentőséggel, hanem a szövetségek számára is a licencengedélyek kiadásán keresztül. De érintettek ebben a futballal kapcsolatba kerülő piaci értékesítők, közvetítők, tulajdonosok, részesedési társaságok, hitelezők, de még a könyvvizsgálók is. Külföldön a nagy futball nemzetek esetén már a controlling rendszerek szervezeti formái képezik a vita tárgyát. Célszerűnek látják szakértők önálló controlling osztály működtetését a futballkluboknál, amely szükség szerint az egyes controlling feladatok szerint tagozódik.

### **Irodalomjegyzék**

- [1] Allen, F.: 2011. Liquidity and crises. Oxford Univ. Oxford, GB.
- [2] Bács Z. - Fenyves V. - Tarnóczy T.:2011. Liquidity Management of Agricultural Enterprises. Agrarian Perspectives: Proceedings of the 20th International Conferenc. Praha, Czech University of Agriculture in Prague. p.255-262
- [3] Bács Z. - Szima G.:2012. Értékek a klubépítésben ( és ami még mögötte van) . Nemzetközi Turizmus és Sportmanagement Konferencia, Debrecen.p.1-12
- [4] Bács Z. - Szilágyi S.:2012. A DVSC BL szereplésének gazdasági és államháztartási vonatkozásai. Debreceni Egyetem.p.1-6
- [5] Bíró Gy.:2014. Supkát ki kell fizetni, végrehajtás a PMFC ellen. <http://mno.hu/sport/supkat-ki-kell-fizetni-vegrehajtas-a-pmfc-ellen-1219406>
- [6] Boerzel, T.:2011. Move Closer! New Modes of Governance and Accession to the European Union. Danube/Law and Economics Review.11 évf. 2. p.1-22
- [7] Borbély A.:2012. Országos Sporttudományi Kongresszus, Magyar Sporttudományi Szemle. 12/ 2. Budapest. p. 6-12

- [8] Borbély A.:2008.Sportpolitika s sportgazdaság változásai Magyarországon és az Észak-alföldi Régióban, különös tekintettel a küzdősportokra. (habilitációs anyag)
- [9] Békesi L.: 2006. Előadás.  
<http://www.mindentudas.hu/bekesilaszlo/20060917bekesi1.html?pIdx=3>
- [10] Bott, S.:2007.Internationalisierungsstrategien von nationalen Fußballligen. 1. Auflage, Books on Demand GmbH, Norderstedt, p.1-143
- [11] Bundesliga Offizielle WEB-Seite :2011. [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de)
- [12] Bundesligareport:2011  
[http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl\\_bl\\_report\\_2011\\_fin\\_150dpi\\_deutsch.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_report_2011_fin_150dpi_deutsch.pdf)
- [13] dehir:2011. Budapest – Az FTC egy euróért veszi meg a Kevin McCabe vezette angol tulajdonosoktól a labdarúgócsapatot.2011. március 30.
- [14] Dworak, A.: 2010. Finanzierung für Fußballunternehmen, Erich Schmidt Verlag. p.1-387.
- [15] Erdős É.:2010). Tax optimization, tax avoidance or tax evasion? Contributions to the offshore companies' legal background in: Curentul Juridic , XIII. No.3 ( 42) . „Petru Maior”, University's Publishing House, Tirgu-Mures, Romania. p.54-68
- [16] Index: 2001. A Fradi vezetői szerint mindenért Furulyás a felelős, 2001.aug.8.
- [17] Football League UK:2011. <http://www.football-league.co.uk>
- [18] Formular-Vorlage:2012.V.K01, und V.K02 , Swiss Football League
- [19] Haas, O:2006. Controlling der Fußballunternehmen, Auflage 2, Erich Schmidt Verlag, Berlin.p.1-244
- [20] Hardeck, I.:2009. Steuerhinterziehungsbekämpfungsgesetz - Regelungsinhalt und Implikationen für die Praxis. IWB Fach 3 Gruppe 1, Land Deutschland pp. 2431; IWB 16. (NWB DokID: UAAAD-27142).p 781
- [21] Harsányi M. - Stocker G.:2009. Sportszervezetek értékteremtése. Sportgazdaság és innováció konferencia 2009, Budapest.
- [22] Juha P.-Vass L.:2008. McCabe: A Fradival minden évben sikerülhet a BL. Origo,2008.02.12.
- [23] Keller, Ch.:2006. Corporate Finance im Profifussball, Ibidem Verlag, Stuttgart. p.1-230
- [24] Kotlán, I. – Machová, Z. – Janíčková, L.:2011. Taxation influence on the economic growth. Politická ekonomie 5. Vysoka Skola Economicka v Praze (Csehország) (in English)

- [25] Konz, F.:2010.1000 ganz legale Steuertricks. Knauer Verlag, Deutschland.
- [26] Laborc S.:2009.Rádió interjú. [http://www.mrl-kossuth.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=79778](http://www.mrl-kossuth.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=79778)
- [27] Lehmkuhl, D. – Siegrist, O.:2009. Swiss Football [http://www.ipw.unisg.ch/org/ipw/web.nsf/SysWebRessources/Presentation+Lehmkuhl+Swiss+Football/\\$FILE/SwissFootball.pdf](http://www.ipw.unisg.ch/org/ipw/web.nsf/SysWebRessources/Presentation+Lehmkuhl+Swiss+Football/$FILE/SwissFootball.pdf)
- [28] Magyar Nemzet:2014. [http://www.rangado.hu/tartalom/cikk/265031\\_vegrehajtas\\_indul\\_a\\_pmfc\\_ellen](http://www.rangado.hu/tartalom/cikk/265031_vegrehajtas_indul_a_pmfc_ellen)
- [29] Muszbek M.:2013. [http://www.nemzetisport.hu/nso\\_hirek/nb-i-muszbeckteljes-gazdasagi-reviziot-surget-a-kluboknal-2259221](http://www.nemzetisport.hu/nso_hirek/nb-i-muszbeckteljes-gazdasagi-reviziot-surget-a-kluboknal-2259221), Nemzeti Sport 2013. 07. 04.
- [30] Nagy I.Z.: 2013. The Role of Legal Forms in Professional Football. Acta Polytechnica Hungarica, Journal of Applied Sciences, Budapest, Óbudai Egyetem. 10. évf. 4. sz. p.209-227
- [31] Nagy I.Z.: 2011. The Fight against Income Evasion in Hungary. Acta Polytechnica Hungarica, Journal of Applied Sciences, Budapest, Óbudai Egyetem. 8. évf. 2. sz. p. 103-16
- [32] Nagy I.Z.:2009. Einkommens- und Steuerhinterziehung am Beispiel Ungarns. Rundschau der Fachhochschule Kaiserslautern, University of Applied Sciences, Deutschland. 09. évf. 3. sz. p. 24-25
- [33] Nagy I.Z.:2009. Die Gründe der Einkommenshinterziehung mit besonderer Rücksicht auf Ungarn. 7th Management, Enterprise, Benchmarking Conference (MEB) Budapest, BMF. p.185-201
- [34] NEMZETISPORT.HU:2014. Megszűnhet az offshore cégek hálójába került Újpest FC? [http://www.nemzetisport.hu/labdarugo\\_nb\\_i/megszunhet-az-offshore-cegek-halojaba-kerult-ujpest-fc-2320525](http://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/megszunhet-az-offshore-cegek-halojaba-kerult-ujpest-fc-2320525)
- [35] Origo: 2011. Furulyást és a renitens szurkolókat is feljelenti a Fradi, 2011.06.29.
- [36] Stiblar, F.: 2011. The global crisis and the western Balkans. Danube. Law and Economics Review 3.p.1- 23
- [37] Roßbach, Th.:2011. Controlling im Profifußball, BiTS Business and Information Technology School GmbH. Diplomarbeit. Iserlohn, Németország. p. 71
- [38] Stöhr, M.:2010. Unternehmensführung im deutschen Profifußball. Seminararbeit bei Dr. Nagy Z. I., Óbudai Egyetem, Budapest. p. 1-26
- [39] Szalai B. - Bohus P.:2013. Azt hitték, valami idióta cukrosbácsi vagyok? [http://sportgeza.hu/futball/2013/05/02/ez\\_a\\_masodik\\_vilaghaborum/](http://sportgeza.hu/futball/2013/05/02/ez_a_masodik_vilaghaborum/)

- [40] Telesport: 2014. <http://www.telesport.hu/2014/02/14/az-mlsz-visszautasitja-matyi-dezso-vadjait/>
- [41] Telesport:2014. <http://www.telesport.hu/2014/02/12/nb-i-es-marad-a-pmfc/>
- [42] Zieschang, K. – Klimmer, Ch.:2004.Unternehmensführung im Profifußball, Erich Schmidt Verlag, Berlin p.1-229
- [43] Zuschauerstatistik:2011  
<http://www.transfermarkt.de/de/default/zuschauerstatistik/basics.html>