

A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései

Dr. Nagy Imre Zoltán

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

nagy.imre@kgk.uni-obuda.hu, dniz@freemail.hu

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

(Caesar Luis Menotti, argentin edzőlegenda)

Absztrakt: A professzionista labdarúgás a 90-es évek óta világszerte példátlan gazdasági fellendülést élt át, de csak kevés futballklub tud a gyorsan változó gazdasági követelményeknek megfelelni. A tanulmány egyrészt a futballklubok által választható jogi formákat és az abból fakadó tulajdonosi irányítást teszi elemzése tárgyává, elsősorban abból a szempontból, hogy azok hogyan hatnak a finanszírozási lehetőségekre, a tőkeszerzésre. A profi futballklub esetén az alapvető sportcélok ellentétbe kerülhetnek a befektetők szándékaival, akik sok esetben a profit növelése céljából nem feltétlenül a labdarúgást, a futballklub alapvető rendeltetését kívánják szolgálni. Így válhat évszázados múltú futballszentély a futballt csak profitérdekből szolgáló befektető áldozatául, esetleg még bűncselekmény tárgyává is. A futballklub lehetőségeit figyelembe vevő vállalkozási és irányítási forma lehetővé teszi az alapvető sportcélok elsőbbségét jelentős tőkebevonás esetén is tőketársasággá való átalakulással, a sportcélokat elsődlegessége mellett tőkeszerzési célokat is figyelembe vevő vállalatcsoport működtetésén keresztül. (Kft, Bt, Rt, bejegyzett Egyesület, stb.). Másrészt a futballklubok finanszírozásban olyan fontos kérdések megválaszolatlanok maradnak, mint a kockázatok kihatása vagy a tőkeköltések piaci értéke. A likviditás mellett és a fentiekben túl fontos követelmény az egyes tőkeforrások sporteredményektől való determinációs függőségének elfogadása, és az optimális célrendszernek megfelelő stratégia kialakítása. Számos nagy futball hagyományokkal rendelkező országban is háttérbe szorul a finanszírozás tudatos kezelése. A tanulmány megállapításokat tesz és javasol finanszírozási megoldásokat a professzionista futballklubok számára. Belső finanszírozás: média jogok bevételei, jegybevételek, merchandising (arculat átviteli) bevételek, különböző vagyontárgyak értékesítése, immateriális javak értékesítése. A költségmegtakarító intézkedések nagyon fontosak a futballklubok részére, mert jelentős a belső finanszírozás. Külső finanszírozás: idegen finanszírozás, értékpapírok kibocsátása, mecénás tőke stb.

Kulcs szavak: futball-tőketársaság, vállalati finanszírozás, sport- és gazdasági eredmény, kockázat

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 végzi speciális tevékenységét, elvitathatatlan gazdasági érdekek mentén. A különböző országokban ligaszinten mért gazdasági hozamok az évezredre Európában a fejlett futballal rendelkező országok tekintetében 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 márkanevek, 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 váratlanoknak tekinthető. A gazdasági, üzleti és finanszírozási szempontok jelentős, mondhatni döntő szerepet játszanak, és még inkább így lesz ez a jövőben. Természetesen az állam a professzionista futball területén is szerepet kaphat. Az új állami beavatkozások közelebb vihetik az egyes tagországokat Európához. (1. Boerzel T., 2011). Ezek az új állami finanszírozási módok megváltoztathatják a labdarúgás finanszírozását, de azért az alapvető üzleti finanszírozás ezen a területen döntő tényező marad. A pénzügyi gondok a fejlődő országokban hátrányosan érintik a futball finanszírozását is. (11. Stiblar F., 2011).

Fentiekkel együtt is úgy tűnik azonban, hogy a futballklubok tört része tud a gazdasági követelményeknek valójában megfelelni és ezekhez felnőni, ezekkel együtt növekedni. A professzionista 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, hatékony gazdasági kontrollrendszerek a professzionista labdarúgásban ennek ellenére csak ritkán kerültek alkalmazásra. Ezek nélkül pedig ipari méretekhez is hasonlítható közép, illetve esetenként nagy vállalatok hosszútávon stabilan nem működhetnek.

2 A futballvállalkozások sajátosságai

A 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 törtetlen és beláthatatlan.** Statisztikai adatok egyértelműen alátámasztják mindezt. A 2008-as EB mérkőzésenként 155 millió TV-nézőt vonzott élő adásaival átlagosan. A 2010-es világbajnokság döntőjét pedig 700 millió néző követte élő adásban. (12. Stöhr, M., 2010).

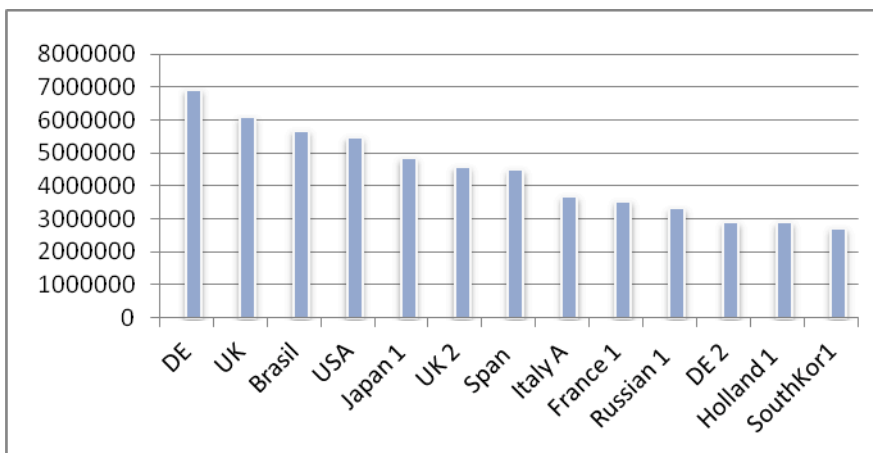
Ezek a különlegességek odavezettek, hogy a profi ligák viszonylag hamar megalakultak. Először Angliában 1888-ban, Magyarországon pedig már az I. Világháború után. Érdekes, hogy van magyar vonatkozása a német profi liga első megalapításának is. 1919-ben a magyar származású Eyinger fivérek „gründolták” 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 játékedélyt adja és felügyeli a vállalkozások működését. Ez olyan, mintha valamelyik gazdasági kamara hatósági jogköröket is gyakorolna, szabályokat, követelményeket írna elő, 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 licencszervezet fontos tényező. Számos országban külön mérleget készítenek a futballclubok az adott ország ligavezetése részére a normál adott országbeli standardok, valamint a nemzetközi (IAS) standardok szerint összeállított mérleg mellett.

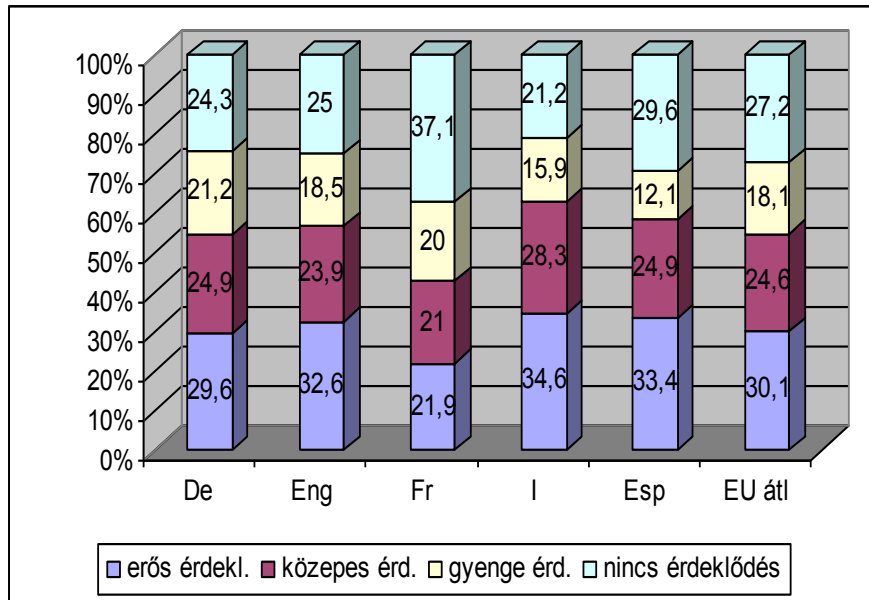
Szakmai sajátossága a professzionista labdarúgásnak az az elvitathatatlan körülmény, amely a **lakosság rendkívüli érdeklődésében** mutatkozik meg. Ezt jól szemléltetik a különböző futballklubok ismertségi fokára, szimpátiaértékelésére, összebevételeire vonatkozó mutató számok, illetve a nemzetközi összehasonlító érdeklődési mutatók. (15. Zuschauerstatistik 2011 és 5. Dworak A. 2010)



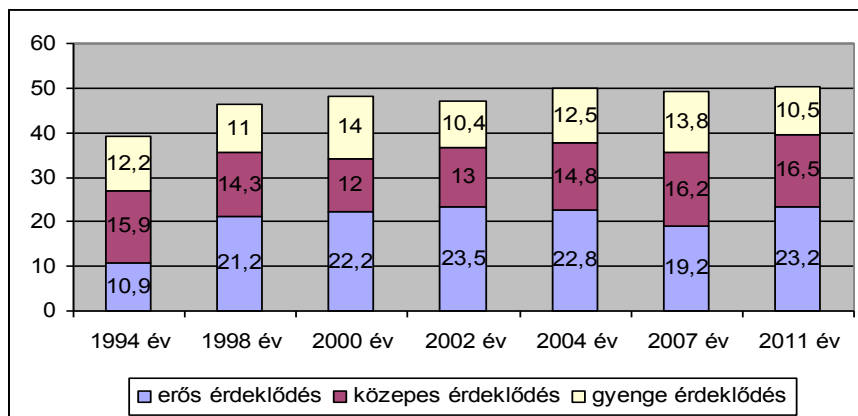
1. ábra

Jegyet váltó nézők a profi futballban néhány nagy futball nemzet esetén 2011
Forrás: <http://www.transfermarkt.de/de/default/zuschauerstatistik/basics.html>

15. Zuschauerstatistik, 2011



2. ábra
A lakosság érdeklődése a futball iránt néhány nagy európai futballnemzet esetén
Forrás: S. A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen



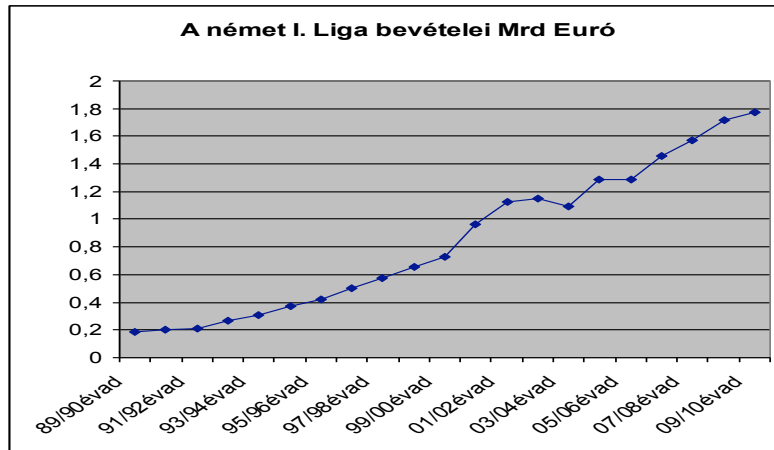
3. ábra
A futball iránti érdeklődés alakulása Németországban (érdeklődők száma: millió fő)
Forrás: sid/promit Statista 2011

Németországban 2004-ben a futball iránt valamilyen intenzitással érdeklődők létszáma közelítően elérte az 50 millió főt, ami 82,2 millió fő lakosság (2007) esetén az ezt követő enyhe csökkenés ellenére is rendkívülinek mondható. 2011-re az érdeklődők létszáma a lakosság számának fogyása ellenére meghaladta az 50 millió főt (50,2), és újra fokozódott a futball iránti érdeklődés intenzitása is. 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 jelentős tömegek megmozgatására képes a sportág mostani állapotában is, amikor a fejlődés jelei újra mutatkoznak. (MTV1 által sugárzott OTP Bank Liga, szép gólok, támadójáték és gólok a válogatottban, az utánpótlás nevelésben előrelépés, fiatalok jó szereplése a korosztályos versenyeken). Ha pedig a korábbi évtizedek (ez inkább most már fél évszázad) sikerei irányában sikerülne további lépéseket tenni (ezt szeretné ez a tanulmány is szolgálni a vállalkozási, finanszírozási szempontok hangsúlyozásával), már a részleges sikerek is újra élesztenék a magyar lakosság érdeklődését és mérkőzés-látogatási szokásait. (10. Lehmkuhl D. and Siegrist O.: Swiss Football 2009.)

Kiemelést érdemel az a sajátosság is, hogy bajnokságról bajnokságra nő a professzionista labdarúgás **gazdasági súlya** a fejlett labdarúgással rendelkező országokban, és ma már óriási gazdasági szerepet játszik. Meg kell említeni, hogy a professzionista 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 öröndetes tény, mert a professzionista 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 professzionista labdarúgásban. Az adósságállomány csökkentése ezért változatlanul prioritást élvez hosszú és rövidtávon egyaránt a szakmán belül.

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



4. ábra

A német liga bevételei 1989/90-2009/10 Mrd Euró

Forrás: 5. Dworak A. 2010: Finanzierung für Fußballunternehmen, 4. 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. (7. Football League UK, 2011)

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

3 A futballvállalkozások összevont, aggregált eredményének összetevői

Első pillanatra úgy tűnik, hogy a futballvállalkozások bajnokságról bajnokságra kizárólag a sporteredményben érdekeltek, vagyis abban, hogy a nemzeti bajnokságban a lehető legjobb helyezést érik el, továbbá lehetőleg a legtöbbször maradjanak versenyben a hazai és nemzetközi kupaküzdelmek során. Sporteredménynek számít a válogatottban szereplő játékosok száma és teljesítménye is, de ez gyakran ütközik a klubok érdekeivel. Ezen felül a futballvállalkozásoknak biztosítaniuk kell gazdasági helyzetük megfelelő fenntartásán keresztül a következő bajnokságra is a játékjogot. A futballvállalkozások aggregált eredménye így a sporteredményen kívül első megközelítésben is kiegészül a gazdasági feltételek teljesítésével.

Alaposabb szemlélet alapján azonban feltűnik, hogy a bemutatott, igencsak leegyszerűsített eredménycél a modern futball új dimenziója közepette, amely az

elmúlt években rendkívüli fejlődést mutatott és ma már a globális kihívásokkal szembesíti a futballvállalkozásokat, nem lehet kielégítő stratégiai vezérfonal. (2. Bott, S. 2007) A fő cél természetesen egy futballvállalkozás számára is összetett, amely konkrétan meghatározható al-célrendszerekből áll. Az alárendelt célok a 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.

A **sporteredmény**, amely nemzetközi és nemzeti címek megszerzését, különböző nemzetközi versenyekre történő kvalifikációt, illetve az adott játékosztálya való bennmaradást, vagy éppen feljebb jutást jelentheti, kétségkívül 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 a 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 játékos állomány erejétől függetlenül azonban óriási bizonytalanság áll fenn a következő mérkőzések megnyerését illetően. Beláthatjuk, hogy egy előre nem látható sérülési sorozat éppúgy keresztülhúzhatja a sporteredmények elérését, mint egyéb váratlan tényezők. Vagyis az egyik tényező maximalizálásával nem biztos, hogy közelebb jutunk célunk eléréséhez, hiszen a cél elérésére a tényezők egész

sorozata hat. Tehát más, rövid és hosszú távú gazdasági eredménytényezőkre is figyelemmel kell lenni.

A gazdasági eredmény egy 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. (13. Zieschang K.– Klimmer Ch. 2004) (13. Zieschang K.– Klimmer Ch. 2004). A gazdasági eredmény szoros kapcsolatban áll más eredménytényezővel. 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 is a sporteredményekre is negatív hatással lesznek. Alacsonyabb osztályba való kerülés esetén (ez elég nagy változás!) a futballvállalkozás nehéz gazdasági következményekkel kénytelen számolni, amit egyébként prize indemnity (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).

Az eredménytényezők kapcsolatban állnak egymással, egymástól kölcsönösen függenek, és ezek eredője adja az aggregált eredményt. Természetesen a tőketársaságok működéséből adódó lehetőségek kihasználása aláhúzza az eredményt maximalizáló orientációt a működésben. (A jogi formákat külön részben célszerű értékelni, hiszen azok jelentősége a futballban ezt megkívánja). Egy futballvállalkozás gazdasági eredményét sohasem szabad az üzleti évben elért nyereséggel azonosítani, amely lényegében csak helyzetképe a hosszú távú gazdasági teljesítménynek. Sokkal érdekesebb az a kérdés, hogy az adott év gazdasági nyereségét milyen gazdasági tevékenységekkel hozták létre, hogy ez vajon nem a korábbi bajnoksági periódusból következik-e, és hogy az ezt követő bajnokságban adott sporteredményi kockázat 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 megjavult 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 mit jelent a legendás "Fradi" szív, de valószínűleg még többen hallottak róla!) A felelős vezetők személyes céljai is erősen befolyásolhatják a futballvállalkozások eszmei eredményét. Ebben a szakmai döntési szempontok csak alárendelt szerepet játszanak, és a legtöbb esetben ez a tényező a felelős vezetők és tulajdonos személyével kapcsolatos antipátián vagy szimpátián, illetve elfogadottságán, érdekérvényesítő képességén keresztül érvényesül.

Természetesen a futballvállalkozás az eszmei eredmény, érték maximalizálására törekszik, ez azonban csak más eredménytényező 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. tagtaborzások, hűségakciók stb. tervezésével és tervszerű lebonyolításával a futballvállalkozások közvetlenül is tervezik majd az eszmei eredmény növelését is.

Az összeredmény 3 fő összetevője és azok tényezői szoros kapcsolatban állnak egymással. Például a sporteredmény javulása kedvezően befolyásolja a gazdasági eredményt, ami tv -bevételek és jegybevételek és az eladott reklámtárgyak növekedését jelentik, 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 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 előadás 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.

4 Strukturális átalakulás

Az országok és klubjaik nagy részére strukturális átalakulási folyamat a jellemző, ami a professzionista labdarúgás vállalkozási jogi formájának megváltozásában, továbbá egyre inkább modern kontrolling, 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 fizetésképtelenséget. 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 professzionista labdarúgás csak közvetetten érintett ebben a folyamatban. Ezzel együtt a hitelképesség vizsgálatának értékelése és a hitelképességi besorolás a professzionista 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

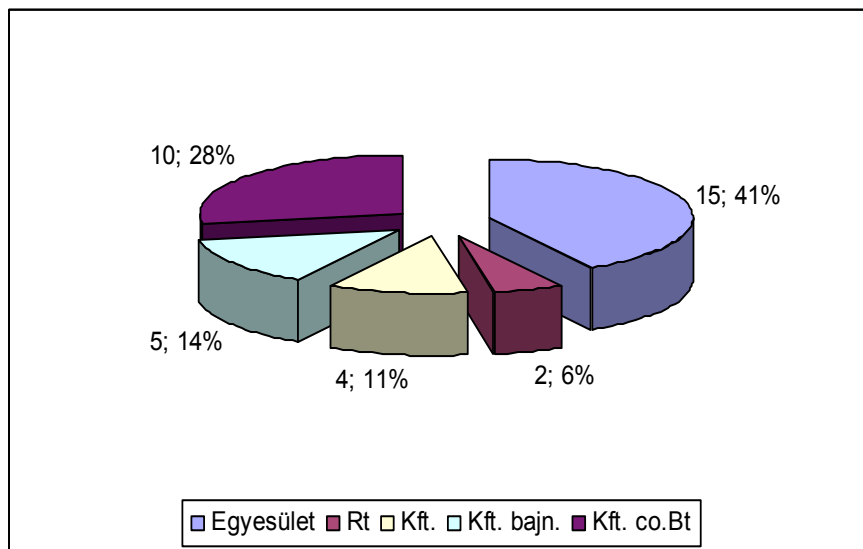
számára a szigorú előírások sem okoztak problémát, folyamatosan lényeges hitelminősítési javulás tapasztalható, ami tényleges gazdasági konszolidációra utal.

4.1 A vállalkozások jogi formájának szerepe, jelentősége és megválasztása

Itt a nemzetközi kitekintés mellett elsősorban a **német profi futball** sajátosságaira kívánok támaszkodni, mert talán az mutatja leginkább a futball fejlődésének várható fő irányát. Tekintsük át, hogy a német ligafutballban 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. 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 anyavállalataként is fontos szerepet játszik továbbra is. (6. Erdős, É. 2010)

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



5. ábra

A német I. és II. osztályú ligaklubok megoszlása jogi forma szerint

Forrás: 5. A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen, Erick Schmidt Verlag 2010, 52. oldal

4.2 A bejegyzett egyesületi forma előnyei, hátrányai, felépítése, működése

Ennek a jogi formának Németországban is a közhasznú cél a meghatározó eleme. 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. 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, bejegyzés 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. A bejegyzett egyesületek olyan fontos társadalmi szerepet töltenek be 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 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 kívánnivalót. Ezen kívül a tagoknak lényegében nincs lehetőségük a tájékozódásra. Az egyesületek gazdasági információs szolgáltatása még nyomaiban sem vethető össze a tőketársaságok publicitási követelményeivel. Egy egyesületi tag számára az egyesületi taggyűlésen a gazdálkodásról szerzett rossz benyomás esetén elsősorban a kilépés lehetőség adódik, illetve az egyesület feloszlata is 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 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 Németországban. Természetesen elvileg a publicitásra, a nyereségfelosztására 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, társtőke 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 un. Genußschein (participation certificate) kibocsátása is a publicitás és ellenőrzési, védelmi mechanizmusok fent említett hiányossága miatt is.

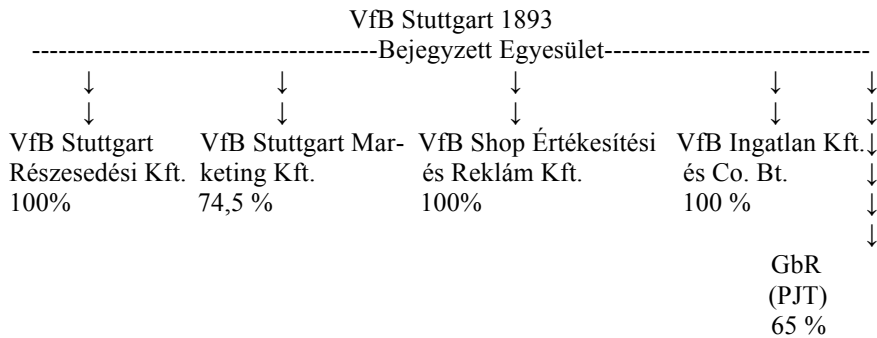
Ezzel együtt megállapíthatjuk, hogy a bejegyzett egyesület továbbra is a professzionális futball egyik legfontosabb jogi formájaként fog működni Németországban is, annak ellenére, hogy a modern gazdasági tevékenységet végző futballklubok esetén az egyesületi jog már messze nem jelent kielégítő működési 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 vállalkozási szemlélet és gyakorlat térnyerése érdekében.

4.3 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. A licencjog az egyesületnél maradt.



6. ábra

VfB Stuttgart szervezeti sémája

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

Fentről, majd balról jobbra: VfB Stuttgart bejegyzett Egyesület; VfB Stuttgart Részesezési Kft. feladata: alternatív finanszírozási megoldások kialakítása, pl. csendestársként működő pénzbefektetők bevonása; VfB Stuttgart Marketing Kft. feladata: 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. feladata: a merchandising megszervezése és lebonyolítása; VfB Ingatlan Kft. és Co. Bt. feladata: bérleti objektumok és ingatlanok kezelése az Egyesület részére; GbR (PJT), Polgárjogi társaság: Németországban elterjedt, egyszerű, vállalkezési forma, amely konkrét megbízásos 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. Figyelemre méltó a felsorolás.

Főszponzor: 
Kizárólagos

partnerek:    

Csapatpartnerek:

és még 12 kiemelt partner!

Ennek megfelelően konzervatív és eredményes az Egyesület vállalati filozófiája is, amely a sporteredmény elérését tekinti fő célnak. Ez a gazdasági területeken is

megalapozza szükség szerint a sikereket. Vagyis a sikeres sporteredményeknek kell a biztos gazdasági hátteret megteremteni.

4.4 A futballvállalkozások modern jogi formái

Az egyesületek kapcsolata a tőketársaságokkal Németországban a gazdasági tevékenység lebonyolítása érdekében a professzionista 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 inkább 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.

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

4.5 Részvénytársaság a professzionista labdasúgásban

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 professzionista labdarúgás területén is. Szervei az Igazgatóságból, az Felügyelő Bizottságból a Közgyűlésből állnak. A többi előírás is 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 tőkéstársakat lehet a finanszírozásba bevonni. A tőkeszerzés folyamán azonban az 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 tulajdonosoknak, 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 ellenőrizz minden előírást.

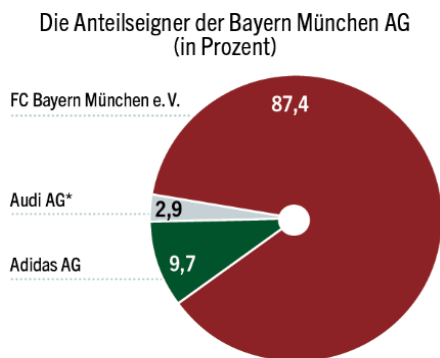
4.6 Sikeres futballvállalkozás Rt. formában: Bayern München AG.

A professzionalista 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 mintapédának 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 acélra 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 azzal a céllal, hogy megfelelő professzionális szervezet létrehozása és nem utolsósorban egy új stadion építése érdekében, kiszervezték a profi futballrészleget a már megalapított FC Bayern München Rt.-be. 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 7. ábra.



7. 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 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 Rt.-nek.

4.7 Korlátolt Felelősségű Társaság a professzionista labdarúgásban

A Kft. kedvelt jogi személyiséggel rendelkező tőketársasági forma a professzionista labdarúgás területén Németországban, amelynek szabályait a Kft törvény és a Kereskedelmi Jog adja. Egy Kft. törzstőkéje a törzsbetétekből áll, és 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!) 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. két fő formában is alkalmazást nyer, a futballban szerepe nem olyan jelentős.

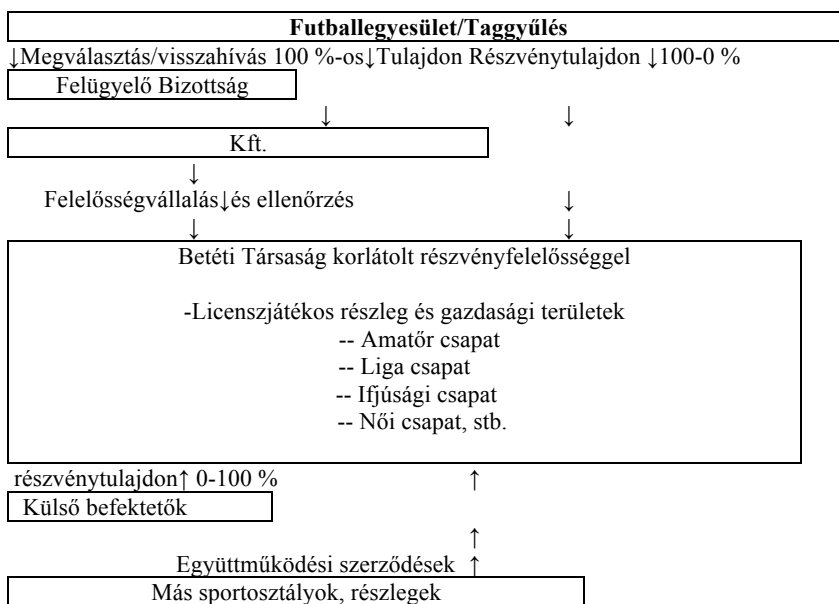
- a) Az egyik forma olyan futball-kft-t jelent, amely a futballal kapcsolatos valamennyi vállalkozást magába foglalja, és amely üzletidegen anyavállalat leányvállalataként működik.
- b) A másik forma a bajnoksági részvételi joggal rendelkező Kft., amely esetén az anyavállalati irányítása szintén érvényesül, de ebben az esetben a teljes játék jog (licenc) a leányvállalathoz került. 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 az játékkengedélyt (licenc) éppen a játékjogot használni fogó társaság kéri és így nem az egész anyavállalati társaságnak kell megfelelni a szigorú licencelőírásoknak, amely társaság összességében sokkal rosszabb helyzetben lehet, mint a profi-futballra kiszervezett kft.

Példaként a Bayer 04 Leverkusen Fußball-GmbH és a VfL Wolfsburg-Fußball – GmbH említhető. 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 konzernekhez. 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 konzernek a futballsportágat 1999.01.01. előtt több mint 20 éve megszakítás nélkül, jelentős mértékben támogatta az egyesületben. Ez a támogatás mindkét esetben fennállt, sőt a Bayer Leverkusen esetén már 1904-től(!).

- c) Függetlenül az előbb már említett különleges esetektől, létezik a futball-Kft.-nek egy kommerciálisabb formája is, amit egy többségi tulajdonos anyaegyesület határozhat el. Ez a megoldás lényegében egy leány-kft létrehozását jelenti. Erre példa a Borussia Mönchengladbach. Ez a megoldás akkor kerülhet szóba, ha a futballvállalkozás a tőkeszerzés tőzsdén keresztül történő megoldásairól lemond. Itt a potenciális tőketulajdonosok számát egy előre meghatározott körre lehet korlátozni, és így az 50% + 1 szavazati előírásnak meg lehet felelni.

4.8 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 részvénytőkében testet öltött alaptőkében részesedést szereztek, a társaság kötelezettségeiért nem szavatolnak (kültag-részvényesek). Olyan köztes jogi forma jött tehát létre, amely egyaránt magán viseli az Rt. részvénytőkéjéből 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. (8. ábra)



8. ábra

Szervezeti séma „Betéti Társaság korlátolt részvényfelelősséggel” esetén

Forrás: 5. A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen

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 anyavállalatból és külső befektetőkől 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 professzionista futballban, a licencligákban (I. II. liga) 2009-ben 10 „Kft. és Co. Bt. korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel” működött. (5. ábra)

Ez a jogi forma a futballklubok számára racionális megoldást jelent arra, hogy a licenc- és gazdasági területeket az egyesületi formából tőketársaságba kiszervezzék.

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 professzionalistának számító szervezeti és jogi struktúra bevezetésével az átalakulás során a futballvállalkozás számára további pozitív hatások érvényesülnek, mint pl. hogy a futballvállalkozás vagyonát 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 mindenekelőtt 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. Végül is 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.

4.9 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 fociegyletből 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 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 licenchrészeg 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. 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 szakértő 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 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.

5 A footballvállalkozások finanszírozási szempontjai

Természetesen a footballklubok 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 fennálló, nagymértékű sporteredménybeli bizonytalansággal kell számolni, amely különösen más gazdasági területekhez képest jóval **nagyobb kockázatot** rejt magában. Ezt a finanszírozási megoldások kiválasztásánál is szem előtt kell tartani. (9. 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 aztán súlyos következmények származhatnak. Az információs aszimmetria (információhiány, téves információk) is jobban sújtja a professzionista labdarúgást, mint más gazdasági területeket, ami odavezethet, hogy különböző lehetséges 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

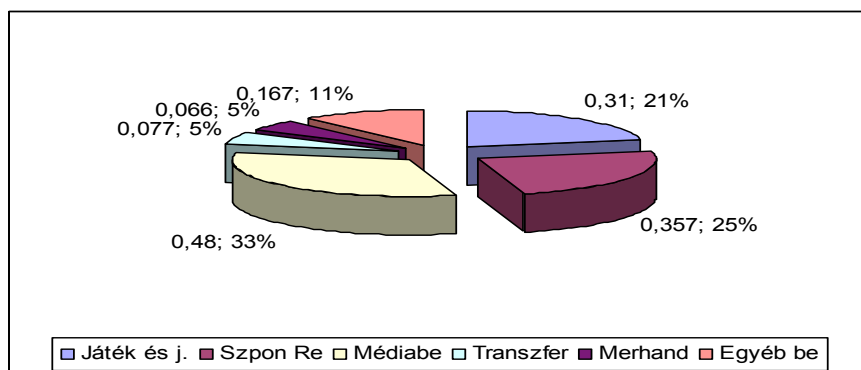
6 Finanszírozási lehetőségek és módszerek a futballvállalkozások részére

A tőke biztosítása belső és külső finanszírozás útján lehetséges. A futballvállalkozások erősen **belső finanszírozás** orientált vállalkozások, ahol feltűnő a szakma specifikus formák elterjedtsége. A finanszírozási források itt a bevételek növelésével és a kiadások csökkentésével, illetve a tőkelekötés felszabadításával bővíthetők. A klasszikusan fő forrásoknak tekinthetők a média jogok bevételei, jegybevételek, merchandising (arculat átviteli) bevételek, továbbá a nem gazdasági területek és a futballhoz közelálló területek bevételei, amelyek a futballvállalkozásnál természetesen a sporteredményektől függnek.

Jelentős gazdasági eredmény és eszmei eredmény esetén a főbevételek sporteredménytől való függősége jelentősen csökken. Példa erre a *média jogok* 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. Csak a sporteredmények hatására, vagy külföldi váratlan sikerek esetén lehetséges a bevétel növelés, illetve új média elemek bevonásával. A média jogok bevételei tehát többnyire az előző időszak függvényében adottságnak tekinthetők, ami nem jelenti azt, hogy ne törekedjen a klub a minél nagyobb bevételekre, hiszen a médiabevételek a legjelentősebb és legjobban növekvő bevételi forrást jelentik általában a profi klubok számára. Németországban a 2008/9 bajnokságban a 2006/7-es bajnoksághoz viszonyítva az I. Ligában 40%-kal nőttek ezek a bevételek. A tendencia az, hogy a kluboknak a fizetés 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.

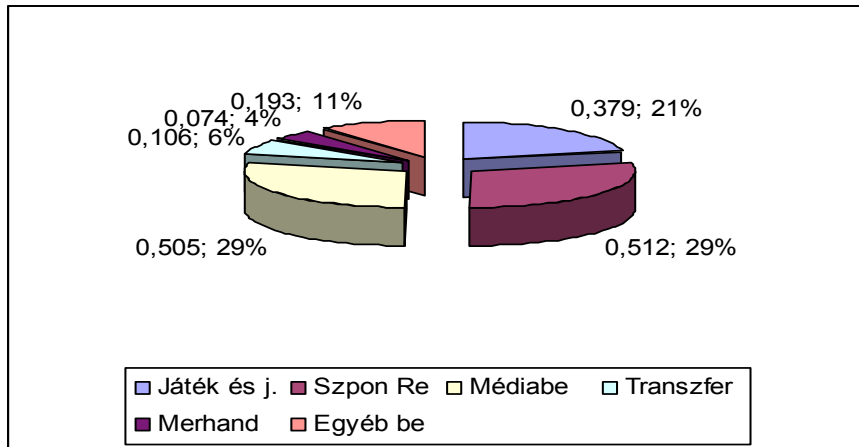
Játék- és Jegybevételek	0,310	21,26%
Szponzor- és Reklámbevétel	0,357	24,52%
Médiabevételek	0,480	32,95%
Transzferbevételek (átigazolások)	0,077	5,32%

Merchandising bevételek	0,066	4,51%
Egyéb bevételek	0,167	11,44%
Összesen	1,457	



9. ábra
A 2006/2007-es a német Bajnokság bevételeinek megoszlása (I. Liga) Mrd Euró és %
Forrás: 4. Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

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



10. ábra

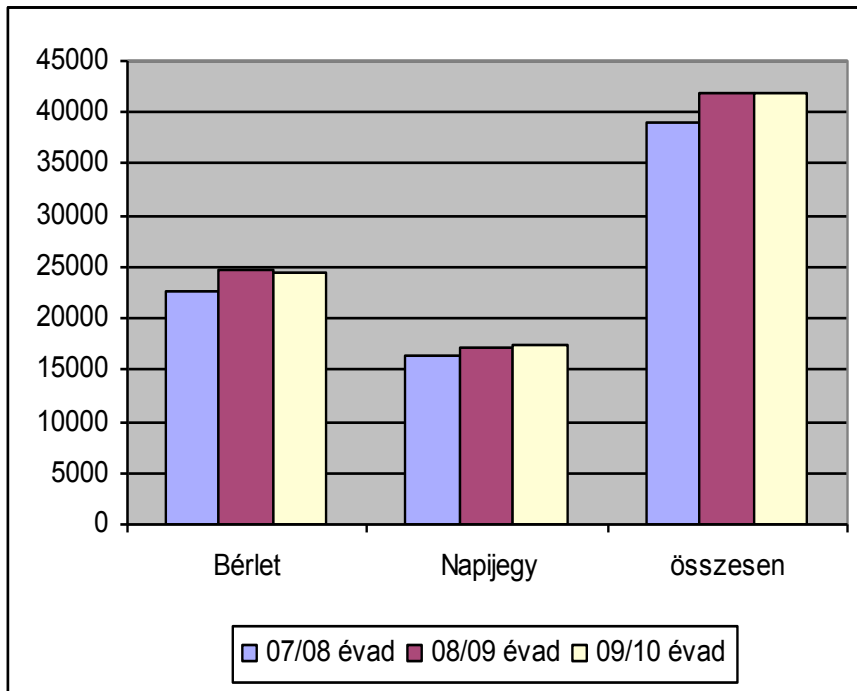
A 2009/2010-es német Bajnokság bevételeinek megoszlása (I. Liga) Mrd Euró és %

Forrás: 4. Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

A *szponzorálási és reklámbevételek*, de főleg azok fejlődése is a jövőt illetően nehezen becsülhető meg. Ennek a bevételi forrásnak legfontosabb elemei a trikó-, póló-, az embléma-applikálás és a szalagreklámok. Természetesen minden bajnokságot illetően vannak kifutó szerződések, amelyeket pótolni kell. Ez nehéz gazdasági helyzetben súlyos gondokat okozhat. A labdarúgás számára professzionista 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 telítődéséről szólnak.

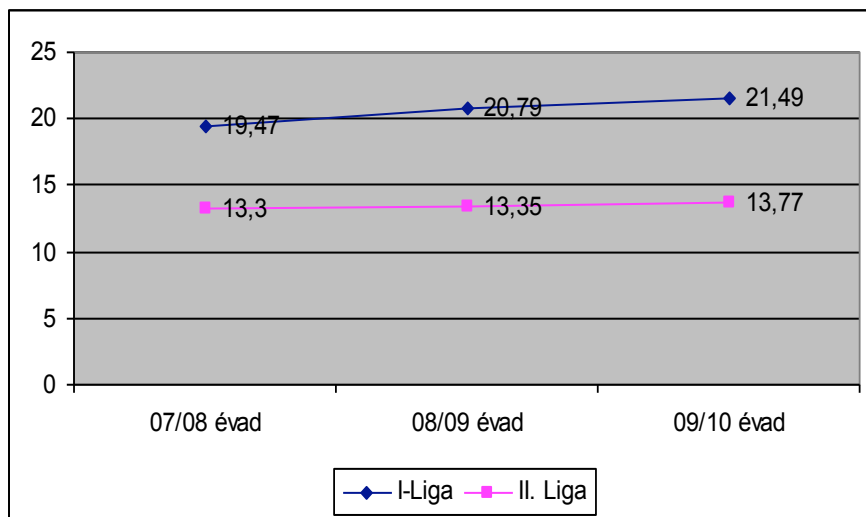
A *jegybevételeknél* az állandó nézői érdeklődéssel lehet elsősorban számolni, ami esetleg új játékhely, stadion üzembe helyezésével kiegészülhet. A nézőszám konszolidálása, illetve növelése érdekében a bérletek fokozott elterjesztésével bizonyos ideig és fokig csökkenthető az eredménytől való függőség, ami növeli a bevételek stabilitását és tervezhetőségét, illetve finanszírozási felhasználásukat. Ezen túlmenően professzionista árkalkulációval olyan differenciált árrendszert lehet kialakítani, amely a bevételek növelését szolgálja. A magasabb árfevéshez pótlólagos szolgáltatásokat célszerű kapcsolni, melyekért joggal magasabb ár kérhető. (Pl. FC Bayern München, VIP-páholyok a 70-es években). Az Európa- és Világbajnokságok mindig újabb lendületet adnak a jegybevételeket illetően, 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.



11. ábra
Átlagos mérkőzésenkénti néző német I. Liga (Fő)
Forrás:4. Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

A nézőszám az I. ligában 2001/02-es évad óta nő, és 2009/10 évadban elérte a 12.791.508 főt azok száma, akik jegyet váltottak. 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.



12. ábra
Átlagos jegyárak Németországban, a Licencligában, Európában
Forrás: 4. Bundesligareport 2011, www.bundesliga.de

A *merchandising bevételeknél* 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 piacok, 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 *vagyon tárgyak értékesítése* további lehetőséget jelent a futballvállalkozás számára a szabadon felhasználható finanszírozási források bővítése szempontjából. A modern labdarúgásban jellemzően eladás utáni visszabérléssel kombinált ügyleteket hajtanak végre, mivel a szükségből eladott vagyon tárgyak az üzemeltetéshez szükségesek (pl. stadion). Bár adózási szempontból is érdekesek lehetnek ezek az ügyletek, fő szempont az, hogy a futballtársaság időlegesen válik meg vagyon tárgyaitól, 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 vagyon tárgytól.

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 klub 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 eben 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, központjába a licencjátékos állományhoz kapcsolódó költségcsökkentést célszerű állítani. A költségcsökkentést Németországban a rendszerint négy bajnokságot felölelő munkaszerződésekre való átállással csökkentik. A szerződéseket persze idő előtti transzfer- illetve kölcsönadási ügyletekkel rövidíteni lehet, azonban ez túlnyomó részt 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 konkrét intézkedési tervet dolgozzon ki a futballklub az itt rejlő lehetőségek minél jobb kiaknázására. A legfontosabb tételek a személyi kifizetésekből, a különböző bérleti díjakból és az utánpótlás-nevelésből adódnak. Fontos elemek lehetnek még az üzemeltetés, őrző-védő szolgálat és az idegenben játszott mérkőzések költségei. A személyi kifizetéseket részben a rendkívüli játékos fizetések 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. (3. Bundesliga Offizielle WEB-Seite, 2011). Az új játékosok beszerzéseknél 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 csupán a mérlegben szereplő vagyoni értékek utáni értékcsökkenési leírás bír nagyobb jelentőséggel egy futballklub esetén. Itt mindenképp előtérbe kell hozni az aktivált játékosállományi érték és az ingatlanok értéke jelentős *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 eredménytartálekók finanszírozási szerepe elhanyagolható. (8. Haas O. 2006: Controlling der Fußballunternehmen)

A belső finanszírozás tényezőinek elemzése rávilágított arra is, hogy a finanszírozás nem csak 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 mecénástókéét, 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 futball-országok esetén is csak egyes esetekben adott, ezért klasszikus kötvénykibocsátásról, mindeztidáig, csak ritkán lehet beszélni. Az esetek többségében kis volumenben szurkolói kötvények (fan-bonds) kerülnek kibocsátásra.

Az eszközökkel biztosított értékpapírok/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 szolgálták. Így pl. a Newcastle United esetén 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. (Lásd 11. ábra). A „Fitch Ratings” hitelminősítő a Schalke 04 kibocsátását BBB minősítéssel értékelt, 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 okiratban. (Ennyiben inkább a részvényhez hasonlítanak.) Általában a nominálértéken fizetik ezeket vissza, és nyereségtől függő, tehát nem fix kamatozásuk van. Annak ellenére, hogy a konstrukció nagy rugalmassággal rendelkezik a futballvállalkozások sport- gazdasági és eszmei eredménye tekintetében és a tőkebefektető tőkéjéhez kapcsolódó 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 részesedésről van szó a

futballvállalkozásban. Ezen túl ennek a tőkeforrásnak a felhasználása érdekében bizonyos körülmények között vállalászási strukturális átalakulások is szükségesek.

Sajátforrást szerezhetnek a futballvállalkozások újabb befektetők bevonásával (*private equity*), vagy / és *tőkeemel*és útján csak a már meglévő befektetők bizalmára (is) alapítva. Itt tőzsdén kívüli eljárásról van szó.

*Tőzsdére menetel*el, vagy *tőkeemel*éssel egy futballklub számára jelentős mértékben lehet tőkét biztosítani. A jobb kiaknázás érdekében a futballklub alapvető részvényeken alapuló tőketársaságként történő „cégesítése” mellett komplex előmunkákat kell végezni (többek között a jogi forma megváltoztatása, tőzsdai 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 *kat*egórián túlnyúló befektetői (részesedés) finanszírozásra a befektetők a futballvállalkozásba történő erős beavatkozása a jellemző. A döntési szabadság korlátozása itt rendkívül nagy, mivel itt a futballvállalkozás további 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 fizetése képtelenség 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.

Irodalom

- [1] Boerzel T. (2011): Move Closer! New Modes of Governance and Accession to the European Union, Danube/Law and Economics Review, Issue 2, 2011, pp. 1-22
- [2] Bott, S.: Internationalisierungsstrategien von nationalen Fußballligen, 1. Auflage, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2007, pp. 1-143
- [3] Bundesliga Offizielle WEB-Seite, 2011, www.bundesliga.de
- [4] Bundesligareport, 2011,
http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_report_2011_fin_1_50dpi_deutsch.pdf
- [5] Dworak A.: Finanzierung für Fußballunternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2010, pp. 1-387
- [6] Erdős É.: Tax optimization, tax avoidance or tax evasion? Contributions to the offshore companies' legal background in: Curentul Juridic , Year XIII. No. 3. (42), „Petru Maior”, University's Publishing House, Tirgu-Mures, Romania, 2010, p. 54-68
- [7] Football League UK, 2011, <http://www.football-league.co.uk>
- [8] Haas O.: Controlling der Fußballunternehmen, Auflage 2, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006, pp. 1-244
- [9] Keller Ch.: Corporate Finance im Profifussball, Ibidem Verlag, Stuttgart, 2006, pp. 1-230
- [10] Kotlár I., Machová Z., Janíčková, L.: Taxation influence on the economic growth, Politická ekonomie 5/2011, Vysoka Skola Economicka v Praze (Csehország) (in English)
- [11] Lehmkuhl, D. and Siegrist, O: Swiss Football, 2009,
[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)
- [12] Stiblar F.: The global crisis and the western Balkans, Danube, Law and Economics Review 3, 2011, pp. 1- 23
- [13] Stöhr, M.: Unternehmensführung im deutschen Profifußball, Seminararbeit bei, Dr. Nagy I. Z., Óbudai Egyetem, Budapest, 2010, pp. 1-26
- [14] Zieschang K. / Klimmer Ch. (Hrsg.): Unternehmensführung im Profifußball, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2004, pp. 1-229
- [15] Zuschauerstatistik, 2011,
<http://www.transfermarkt.de/de/default/zuschauerstatistik/basics.html>