

OTDK-DOLGOZAT

Bihari Péter

BA

2013

Futballstadionok helyzete Magyarországon

The situation of football-establishments in Hungary

Bihari Péter

Kézirat lezárása: 2011. november 10.

Összefoglalás

Futballstadionok helyzete Magyarországon

Tudományos dolgozatom célja, hogy bemutassam a magyar futball létesítmények működtetésének sajátosságait, a létesítménygazdálkodás legfontosabb feladatait a DVTK Sporttelep példáján keresztül, továbbá összehasonlítsam a vizsgált sportlétesítmény fejlettségi szintjét az UEFA által előírt követelményekkel. A magyar hivatásos labdarúgás üzleti működése és intézményi struktúrája igen összetett. Dolgozatomban rámutatok arra a sajátos helyzetre és az ebből adódó problematikus területekre, miszerint a hivatásos labdarúgó csapatok működtetése és a futballstadionok üzemeltetése, fejlesztése egymástól elkülönülten, eltérő tulajdonosi háttérrel, eltérő gazdasági elvek alapján történik. Az előbbi esetben egy magánérdek által vezérelt gazdasági társaság, míg az utóbbi esetben egy önkormányzati tulajdonú nonprofit szervezet látja el a kapcsolódó feladatokat, mely két szereplőt sajátos szerződéses kapcsolat köt össze. Az ebből a helyzetből fakadó körülményeket az önkormányzat szempontjából vizsgálom részletesen. Dolgozatom szerves részét képezi a bevételek és a felmerülő költségek vizsgálata, majd elemzést készítek azzal kapcsolatban, hogy van-e lehetőség a bevételek növelésére, esetleg a költségek csökkentésére. Ezután felmérem, hogy milyen fejlesztési beruházások lennének elengedhetetlenül fontosak ahhoz, hogy a kor követelményeinek megfeleljen a létesítmény, és azt is, hogy milyen lehetőségek nyílnak az új beruházások finanszírozására, azaz honnan lehetne előteremteni az ehhez szükséges tőkeforintokat. Ebben a részben kitekintést teszek a pályázati lehetőségek körében, és felmérem, hogy van-e kiépített apparátus egy esetleges komolyabb volumenű pályázat elkészítéséhez. Kutatásomban nagy hangsúlyt fektetek arra is, hogy ha elegendő pénz állna rendelkezésre, akkor lennének-e olyan fejlesztési tervek, melyek megvalósításához azonnal hozzá tudnának kezdeni a kivitelezők. A dolgozat során felmerülő problémás kérdésekre javaslatokat fogalmazok meg, melyekkel csökkenthetőek az infrastrukturális elmaradottságok. Ezen felül azt is felvázolom, hogy egy esetleges világtorna megrendezése vagy egy-egy hazai csapat kijutása a nemzetközi porondra, milyen óriási kitörési lehetőséget biztosítana az ország futball létesítményeinek és lakosságának egyaránt, hiszen egy jól ismert szurkolói ritmust idézve: „Álmaimban csak arra vágytam, játszunk a Bajnokok Ligájában”

Abstract

The situation of football-establishments in Hungary

The purpose of my academic paper is to present the characteristic features of operating the Hungarian football facilities and the most important duties of facility management through the example of the DVTK Sporttelep (*sporting grounds*), and furthermore to compare the state of development of the sports facility studied with the requirements stipulated by the UEFA. The business operation and institutional structure of the Hungarian professional football is very complex. In my paper I point out the peculiar circumstances and the problematic areas resulting from the fact that the operation of professional football teams and the operation and development of football stadiums takes place isolated from each other, by different ownership background and based on different economic principles. In the former case a business corporation controlled by private interest while in the latter a non-profit organisation owned by the local government performs the related duties, and the two players are connected to each other by a peculiar contractual relationship. I examine in detail the circumstances arising from this situation from the viewpoint of the local government. The examination of revenues and costs incurred form integral part of my paper, and I carry out an analysis whether there is possibility to increase revenues or to possibly reduce costs. Then I assess the development/investment projects that would be essential for the facility to comply with the requirements of our age and also the opportunities that arise to finance new investments i.e. where could the capital forints be raised from. In this section I partially survey tender opportunities and assess if an apparatus exists to prepare incidental applications for tenders representing considerable volume. In my research I put a lot of emphasis on the issue of exploring if there were development plans contractors could immediately set about implementing should there be sufficient funds at their disposal. I formulate proposals to handle problematic issues that arose in the course of the study; infrastructural underdevelopment could be reduced by implementing them. Furthermore, I outline the tremendous outbreak opportunity that would be provided both for the football facilities and the population of the country by incidentally organising a world tournament or if domestic teams occasionally managed to play in the international arena – as the well-known fan rhythm goes – ”In my dreams what I need, to play in the Champions League!”

Tartalomjegyzék

1. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS INTÉZMÉNYI HÁTTERE- TÖRTÉNEI KITEKINTÉS	1
1.1 A FIFA felépítése	1
1.2 AZ UEFA, mint szervezet	2
1.3 Az EU és a hivatásos labdarúgás	2
1.4 Az MLSZ szerepe	3
2. JOGI HÁTTÉR	3
3. A SPORT ÉS AZ ÜZLET ÖSSZEFONÓDÁSA	6
3.1 A sport tömegessé válása	7
3.2 Sportszolgáltatások, és a szórakoztatóipar	8
3.3 Sportvállalatok a futballban	9
3.4 Üzleti alapon működő futballklub sajátosságai	10
3.5 Üzleti vagy állami modell	12
3.6 Futballtársaságok bevételei és kiadásai	12
3.6.1 Szponzorálás- miért éppen a labdarúgás?	14
3.6.2 Merchandising	15
3.6.3 Kiadások	16
4. ÖNKORMÁNYZATI INGATLANGAZDÁLKODÁS	16
4.1 Önkormányzatok bevételei	16
4.2 Önkormányzatok költségvetése	17
4.3 Önkormányzatok vagyon	17
4.4 Amortizáció	20
5. A LÉTESÍTMÉNYGAZDÁLKODÁS FELADATKÖRE	21
5.1 Pénzügyi vonatkozások	23
5.2 Műszaki vonatkozások	23
5.3 Gazdálkodás az emberi erőforrással	24
6. FUTBALLSTADIONOK HELYZETE MAGYARORSZÁGON	25
6.1 A tulajdonosi szerkezetből fakadó problémák elemzése a Diósgyőri Sporttelep példáján	26
6.2 DSM Kht. kiadásai és bevételei	27
6.2.1 Kiadások	27

6.2.2 Bevételek	29
6.3 Az önkormányzat és az állam szerepe	32
6.4 Üzleti alapon működő klub kialakítása a cél a DVTK-nál	35
6.5 Az EB rendezés álomstadionjai	36
6.6 Válogatott meccsek, és az UEFA színvonal	37
6.7 Konklúzió	38
Hivatkozott irodalmak	39

Ábrajegyzék

1. ábra: A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai	13
2. ábra: Költségmegtakarítások megoszlása a 3 FM terület között	25
3. ábra: DSM Kht. 2010. évi költségei	28
4. ábra: Sportkluboktól kapott bérleti díjak bemutatása 2010. év alapján	30
5. ábra: Műfüves pályát igénybevevők %-os megoszlása 2010-ben	31
6. ábra: Füves pályát igénybevevők %-os megoszlása 2010-ben	31
7. ábra: A miskolci polgármesteri hivatal sporttal kapcsolatos kiadásai 2010-ben	32
8. ábra: Sportlétesítmények fejlesztése iparűzési adóból	34
9. ábra: A 2008-as EB-re tervezett Miskolci Stadion látképe	37

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

Malaky Mihály, 1927

1. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS INTÉZMÉNYI HÁTTERE- TÖRTÉNETI KITEKINTÉS

A labdarúgás egy olyan labdajáték, amelyet futballpályán játszanak. Két tizenegy fős csapat küzd egymás ellen, azért hogy a labdát az ellenfél kapujába juttassák. Ehhez a játékosok a lábukat használják, habár bármely testrészüket igénybe vehetik a mérkőzés folyamán, kivéve a kezüket, mert azt csak a kapus használhatja és ő is csak a 16-os vonalon belül. Ezt a sokak által közismert sportot felmérések szerint több mint 200 millió ember rendszeresen űzi, körülbelül 200 országban. Ezen kívül minden hétvégén több millió ember ül le a televízió elé, vagy megy ki a stadionokba, hogy buzdíthassa a kedvenc csapatát.

1.1 A FIFA felépítése

Azért, hogy a különböző országok megmérgethessék magukat ebben a csodálatos sportban 1904. május 21-én létrehozták a FIFA-t (Fédération Internationale de Football Association= Nemzetközi Labdarúgó Szövetség) Párizsban, melynek első elnöke Robert Guérin volt, aki kezdeményezte az első világbajnokság megszervezését, ez azonban még nem sok sikerrel kecsegtetett. A FIFA munkássága a következő elnök Daniel Burley Woolfall (1906-1918) alatt terjedt ki Európán túlra 1909-ben Dél-Afrika és Argentína csatlakozásával. Jelenleg a sportszervezetnek 208 tagja van köztük Magyarország is, aki 1907-ben csatlakozott a szövetséghez. A szervezet székhelye Svájcban található, Zürichben, jelenlegi elnöke pedig Sepp Blatter, aki 1998 óta tölti be ezt a tisztséget. (a FIFA hivatalos honlapja)

A szervezet további feladatai még:

- a játék egyetemes szabályainak a megalkotása
- nemzetközi tagszövetségek felügyelete
- 1930-tól kezdve négyévente a világbajnokság lebonyolítása

A FIFA-nak jelenleg 6 kontinentális szövetsége van, melyek név szerint az:

- AFC - Ázsiai Labdarúgó-szövetség
- CAF - Afrikai Labdarúgó-szövetség
- CONCACAF - Észak- és Közép-amerikai, Karibi Labdarúgó-szövetségek Konföderációja
- CONMEBOL -Dél-amerikai Labdarúgó-szövetség
- OFC - Óceániai Labdarúgó-szövetség
- UEFA - Európai Labdarúgó-szövetség

1.2 Az UEFA, mint szervezet

Az Európai Labdarúgó-szövetséget (Union of European Football Associations) 1954. június 15-én alapították a svájci Bazelban, az európai labdarúgás adminisztratív feladatkörének ellátására. Az UEFA feladatkörébe tartozik nemzeti klubversenyek szervezése és lebonyolítása, valamint ellenőrizni a tornák pénzdíjait, szabályait és médiajogait. Első elnöke Ebbe Schwartz volt 1954-1962 között, jelenleg pedig nem kisebb személy, mint Michel Platini tölti be ezt a tisztséget, aki a legendás francia középpályás sor ("carré magique" = legendás négyes) tagja volt az 1980-as években. A szervezet központja 1954-1959 között Párizsban volt, majd Bernbe helyezték át, 1995-től pedig a svájci Nyonban található a szövetség székhelye. Jelenleg az UEFA-nak 53 tagországa van és nem túlzás kijelenteni azt sem, hogy ezen a kontinensen vannak a világ legerősebb futbalcsapatai is. A 2010-es labdarúgó-világbajnokságon például a főtáblára felkerülő 32 csapat közül 11 helyet tartottak fent európai válogatottaknak. (az UEFA hivatalos honlapja és a wikipédia UEFA-ról szóló része)

1.3 Az EU és a hivatásos labdarúgás

Az Európai Unió nem rendelkezik minden tagállamra kötelező sportpolitikával és az unió intézményei sem szabályozzák közvetlenül a sportot, azonban, ha a sport, mint jövedelmet biztosító munkalehetőség jelenik meg, abban az esetben vonatkozik rá a közösségi jog. A futballban végrement professzionalizáció miatt tehát, ha valaki megsérti az EU-jogokat, akkor az a tagállamokban törvényszegést követ el. A futballal kapcsolatos EU szabály a Bosman I. szabály, mely szerint a 24 év alatti játékos eligazolása esetén, az a csapat ahova szerződik, képzési, utánpótlási díjat fizetni köteles a nevelőegyesületnek. Ezen kívül, a nem EU tagországbeli játékosok számát is maximalizálták az európai unió tagországaiban, méghozzá 3 főben, bár ez a kikötés nem vonatkozik a csatlakozás előtt

álló országokra. A másik futball érintő intézkedések az EU által a médiára vonatkoznak. Az Európai Unió 9736 irányelv 3/a cikke például arra kötelezi a tagállamokat, hogy akadályozzák meg, hogy az országok műsorszolgáltatói egyedüli szolgáltatóként lépjenek fel a piacon és ezáltal megfosszák más tagállamok lakosait egyes sportesemények megtekintésétől. (András [2003a])

1.4 Az MLSZ szerepe

A Magyar Labdarúgó szövetséget 1901. január 19-én hozták létre, azért hogy az országban végre szervezett keretek között is megindulhasson a labdarúgás. A szövetség önállóságát a FIFA ismerte el 1907-ben és ezzel egyidejűleg a nemzetközi szövetségbe is felvételt nyertünk. A futball rövid idő alatt nagy népszerűsége tett szert az ország lakosainak körében, még annak ellenére is, hogy 1944-ben például az összes klubot feloszlatták a háború miatt. A háború befejezésével azonban újra megindulhatott a futball térhódítása, ezt bizonyítja azt is, hogy az MLSZ 1946-1947-ben felújította a nemzeti bajnokságot, és 1953-ban százezer néző előtt felavatták a Népstadiont. Ezekben az évtizedekben teljesedett ki a magyar labdarúgás, amit mi sem bizonyít jobban, mint hogy 1952-ben a válogatott aranyérmet szerzett a helsinki olimpián és egy évvel később pedig 1953. november 25-én Londonban a magyar csapat 6:3 arányban legyőzte az angol nemzeti tizenegyet, akik 90 éve nem szenvedtek vereséget hazai pályán európai válogatottól. Az ország utolsó Európa szerte híres játékosa Albert Flórián volt, akit 1967-ben munkája elismerése miatt aranylabdával jutalmazott az UEFA. Ezután a sportág lassú hanyatlásnak indult az országban, ennek köszönhető, hogy utoljára 1986-ban jutott ki az ország világbajnokságra, de igazi sikereket már ott sem sikerült elérni, hiszen a csoportkörből sem jutottunk tovább. Az utóbbi néhány évben a politikai nyomásnak köszönhetően, talán újra elindult a sportág a fejlődés útján, de meghatározó sikereket még eddig nem sikerült elérnünk. (MLSZ hivatalos honlapja alapján)

2. JOGI HÁTTÉR

A törvények jelentősen tudják befolyásolni a sport fejlődését és annak elterjedését egy-egy országban, emiatt fontos elemezni, hogy milyen intézkedések születtek az elmúlt években a sportolással összefüggésben.

1921. évi LIII. törvénycikk, az első magyar sporttörvény, amely komolyan foglalkozik az ország lakosainak egészségügyi állapotával és a testnevelésével. A fent említett törvény

alapján a testnevelésnek az a legfontosabb szerepe, hogy javítsa az ország közegészségügyi helyzetét, és a munkaerőpiacot egészséges munkavállalókkal lássa el a sport által. Ez alapján az állam segítséget nyújt az iskoláknak az ügyben, hogy diákjaiknak lehetőségük legyen a rendszeres testnevelésre, sőt az iskolák elhagyása után is tovább támogatja azokat a társadalmi alakulatokat, amelyek komolyan foglalkoznak egy-egy sportággal. Ezen felül meg kell alapítani az Országos Testnevelési Főiskolát, amely a későbbiekben testnevelő tanárok minőségi képzésével fog foglalkozni (1925-ben Magyar Királyi Testnevelési Főiskola néven alakul meg, 2000. januárjától pedig napjainkig a Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Karaként működik.) Továbbá a községek kötelesek előmozdítani a testnevelés helyzetét játszóterek és további sportlétesítmények (uszodák) kialakításával. Arról is szó esik, hogy minden 1000 főnél több embert foglalkoztató vállalatnak, gyárnak kötelessége a munkásainak a testnevelési igényeiről és azok kielégítéséről gondoskodni (sportterek, fürdők, gyakorlótermek igénybevétele). Ennél kevesebb főt foglalkoztató üzemeknek pedig lehetőségük van nagyobb vállalatokhoz csatlakozni, vagy pedig több kisebb üzem is összefoghat a cél eredményes teljesítése érdekében. Az állami pénzügyek rendezése után pedig, szükség mutatkozik Budapesten, egy Nemzeti Stadion megépítésére, ami alkalmas nagyobb sportesemények megrendezésére.

A következő meghatározó dokumentum az 1989. évi II. törvény, amely az egyesülési jogról ír. E törvény alapján mindenkinek joga van arra, hogy szervezeteket hozzon létre és azokat működtesse, abban az esetben, ha más törvényi előírásokat nem sért meg vele, azaz más jogait nem korlátozza. Ennek hatására a sportegyesületek felett is megszűnik az állam közvetlen irányítása, amelyet még 1941-ben vezettek be.

Az 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokat és azok feladatkörét taglalja. A települési önkormányzatok feladatkörébe sorolja többek között a közösségi tér biztosítását a lakosok számára és a sport fakultatív támogatását.

1996. évi LXIV. törvény a sportról az első olyan dokumentum, amely a különböző sportágakkal és azok működési feltételeivel foglalkozik. Az első paragrafusban részletesen kifejti a törvény a sporttevékenység, a versenysport, a sportoló (mind amatőr, mind hivatásos sportoló) és a sportszervezet fogalmát. Az állam társadalmilag hasznos funkciónak tekinti a sportot emiatt, meghatározza a sporttevékenység gyakorlásának jogi

kereteit, támogatja a különböző világversenyekre utazó sportolók felkészülését, és a szabadidősport elterjedésében és annak feltételeinek létrehozásában is jelentős szerepet kíván vállalni. Továbbá nem feledkezik meg, a sportszakemberek képzéséről és a teljesítményfokozó szerekekkel kapcsolatos törvények betartásáról sem. Fontosnak érzem megemlíteni, hogy ez a törvénycikk is megemlíti az 1992. évi XXXVIII. törvényt az államháztartásról, mely alapján az állam gazdálkodik a tulajdonában lévő sportcélú ingatlanokkal, mint kincstári vagyonnal. A helyi önkormányzatok sporttal kapcsolatos feladatkörére is kitér, miszerint az önkormányzatnak a működési körükben található saját tulajdonú létesítményeket kötelességük fenntartaniuk, továbbá testnevelési és sportcélokat kitűzniük és ezekkel megegyező mértékben támogatni a sportot. A törvény ezen felül kitér még, az Országos Testnevelési és Sporthivatal, a Sporttanács, a Magyar Olimpia Bizottság és a sportági szakszövetségek felépítésére és feladatkörére is.

A következő fontos törvény a 2000. évi CXLV., amely szintén behatóbban foglalkozik a sporttal. Ez a törvény részletesen taglalja a sportolókra vonatkozó előírásokat (mind az amatőr sportolók, mind a hivatásos sportolók szemszögéből), a sport szervezeti és versenyrendszerét (a sportegyesületek felelősségét, a szakszövetségekkel szembeni elvárásokat, gazdálkodásukat és feladatukat, szervezetek teljes működését, mint például MOB, Fogyatékosok Nemzeti Sportszövetsége, Nemzeti Sportszövetség), az állam és az önkormányzatok feladatait és az utolsó részben pedig az értelmező rendelkezéseket. A törvény értelmében minden év május 6-a a Magyar Sport napja.

2004. március 13-án lépett életbe a jelenleg is hatályos sporttörvény a 2004 évi I. törvény. Legfőbb feladatának továbbra is a fiatalság sportolással kapcsolatos igényeinek kielégítését, de kitér a látványsportok támogatására, és különös jelentőséget tulajdonít az olimpiai és a paralimpiai eszméknek. Az állam támogatja a piaci viszonyok kialakulását és az ezzel összefüggő vállalkozásokat. Kitér arra is, hogy a testnevelés és a sport fejlesztését össze kell hangolni az egészségügyi célkitűzésekkel is, ezáltal csökkentve az önvészélyeztető életmódok káros tendenciáit. Szigorúan fellép a futball huliganizmus ellen, és segítséget nyújt a sportrendezvények biztonsági feltételeinek megteremtésében is.

A 297/2004. Korm. rendelet értelmében 2004. október 9-én létrejött a Nemzeti Sporthivatal, melyet kezdetben a Nemzeti Sporthivatal felügyel, majd később a Belügyminisztérium.

A Parlament 2011. június 27-én elfogadta az 1996. évi LXXXI. társasági adóról és az osztalékadóról szóló törvény módosításait, mely alapján megnyílik az út a sportfinanszírozás előtt. A törvény alapján a futballcsapatoknak az MLSZ-hez kell benyújtani a kérelmeiket, hogy mire és mennyi pénzt szeretnének igényelni, aminek az elbírálására idén 45 napja van a szervezetnek. Ezután a sikeresen pályázó futballcsapat kap egy támogatási igazolást, mellyel mehet is a cégekhez a szükséges források begyűjtése érdekében. A törvenymódosítás hatására a cégek társasági adójuk 70%-val támogathatják a sportszervezeteket, és ebben az esetben a TAO adóalap csökkentő szolgáltatásnak is bizonyul, tehát a vállalatoknak is érdekében áll a kölcsönös együttműködés a klubokkal. Fontos még megemlíteni, hogy a változások nem csak az NB1-es csapatokat érintik, hanem valamennyi MLSZ által kiírt bajnokságban játszó futballklubot. A pénzek felhasználásával kapcsolatban lehetőség nyílik stadionfejlesztésre, tárgyi eszközök beszerzésére, oktatásra, és továbbképzésre is.

3. A SPORT ÉS AZ ÜZLET ÖSSZEFONÓDÁSA

Ebben a részben megkísérlem a sport fogalomkörét áttekinteni. A sport fogalmát már számos összefüggésben próbálták elemezni, jogászok, szociológusok és politikusok is, mégsem terjedt el mindenki számára elfogadott elmélet. Saját véleményem szerint a sport a közemberek számára olyan tevékenységek összességét jelenti, mely fizikai erő kifejtését igényel és fontos szerepet játszik testi egészségünk megőrzésében. A versengés képes olyan sportokat is sportággá alakítani, amelyekhez nem kell fizikai erő kifejtés (sakk, autóversenyzés, ejtőernyőzés). A sportban végbemenő professzionalitás hatására, a sportolók számára a testedzés már nem szabadidős tevékenységet jelentett, hanem jövedelemszerző munkát. Az egészségügy is tovább bővítette sport fogalomkörét prevenciós és rehabilitációs vonatkozásai miatt. A sport fogalomkörét bővítik még a rétegsportok is (gyerek-, diák, senior sport vagy fogyatékosok sportja). Magyarországon a hatályban lévő sporttörvény szerint „a sporttevékenység meghatározott szabályok szerinti, a szabadidő eltöltéseként, vagy hivatásszerűen végzett testedzés, illetve szellemi gyakorlat, amely fizikai, illetve szellemi erőnlét fejlesztését, illetve megtartását szolgálja”. Fontos kiemelni, hogy a törvény kiterjed nemcsak a fizikai, de a szellemi

sportokra is, és ezeket szabályokkal köti össze függetlenül attól, hogy szabadidős, vagy látványsportról beszélünk.

3.1 A sport tömegessé válása

A sport megjelenését a történelemben a XVIII. századra teszik (Guttmann, [1978]) és helyként pedig Angliát jelölik meg. A sport megjelenése a lakosság egy kicsiny részének, az úgynevezett elit rétegnek volt köszönhető, akik régebbi rituális tevékenységeket formáltak át saját képükre, új értéket teremtve ezzel. Azért ez a réteg vált a folyamat mozgatórugójává, mert nekik volt elég szabadidejük és jövedelmük, hogy az ehhez szükséges feltételeket megteremtsék. A sport jellegű tevékenységeket beépítették az oktatásba is, az iskolákban lévő anarchia visszaszorítása miatt, és a jövőbeni vezetőket is egy újfajta értékrend szerint kezdték el tanítani. Az iskolából kikerülő fiatalok mindennapi hétköznapi életének részévé vált a sporttevékenység végzése, így hamar elterjedtek a különböző sportok. Mindeközben egy racionalizációs folyamat is lejátszódott a sportban, melynek hatására kialakultak az egyes sportágak szabályai és irányítótestületei. A sport tömegessé válása a XIX. században indult meg, a jövedelmek és a szabadidő növekedése miatt. Eredetét tekintve az üzleti szférától külön jelent meg és csak a XX. század második felében vált az üzleti élet részévé, valamint a megélhetés egyik formájává. Az 1980-as években először figyelhető meg az, hogy a tőke megtérülési célból áramlik a sportba. Sárközy [2002] szerint a sport üzleti tevékenységgé válásában a következő tényezők vettek részt:

- a sport tömegessé válásával egyre nagyobb igény mutatkozott a sportfelszerelésekre és a sportlétesítményekre, így létrejöhettek az ehhez kapcsolódó iparágak
- a sport lassan megjelent a turizmus területén is
- néhány sportolónak a sportból származott a fő jövedelemforrása
- sporteseményeket profitszerzési céllal kezdtek el rendezni
- és kialakult a sportszponzorálás, mint üzletág.

A sportipar gazdasági jellemzői alapján két további részre bontható, látványsportra és szabadidős sportra. A látványsportnál az eladni kívánt „termék” nem más, mint az eseményhez tartozó látvány és az ehhez kapcsolódó felfokozott izgalmi állapot, tehát a fogyasztó alatt a szórakozni vágyó közönséget értjük. További sajátossága ennek a

kategóriának, hogy a helyi nézőkön kívül, más csoportok igényei is bevételi forrásként jelenhetnek meg a klub számára. Ilyen lehet a média közvetítő szerepe, melyből jelentős jövedelmeket lehet realizálni és ezáltal, a marketingtevékenység iránti kereslet is nőhet, ami újabb bevétel növekedést eredményez. Nem szabad azonban elfelejtenünk azt sem, hogy az igények megfelelő szintű kielégítése érdekében minőségi footballistákat kell alkalmaznunk, akik számára a sport munka, melynek során fő céljuk a fejlődés és az előmenetel. A látványsport esetében a fogyasztó kétszer is megjelenik. Egyszer, mint sportfogyasztó, egyszer pedig, mint reklámfogyasztó. Egyrészt fizet a sporttermékért azaz a látványért és az izgalmi állapotért, másrészt pedig a helyszínen reklámokkal találkozik, azaz vásárolja az esemény merchandising termékét, továbbá a televízió keresztül sportfogyasztókat direkt reklámok érik a közvetítés szüneteiben is. Megfigyelhető változás a piacon az is, hogy egyre több nő kezd el érdeklődni a sportok iránt, és családi értéként is kezd beépülni a hétvégébe a sportlátvány igénye.

A szabadidős sport esetében viszont, elsődleges szempont az egészség megőrzése és a szabadidő hatékony eltöltése. Ebben a rendszerben a sportoló, mint fogyasztó jelenik meg, és nem pedig, mint jövedelemszerző egyén.

3.2 Sportszolgáltatások, és a szórakoztatóipar

A sportszolgáltatások áttekintésénél fontos belátnunk, hogy mindegy, hogy látványsportról, vagy szabadidős sportról beszélünk-e, a lényeg, hogy a szabadidő hasznos eltöltéséért a fogyasztó hajlandó fizetni. Maga az élmény megfoghatatlan, de az átéléséhez kézzel fogható tárgyra, vagy infrastruktúrára van szükség. Mint minden szolgáltatásnak így a sportszolgáltatásoknak is van személyi és tárgyi oldaluk. Személyi oldal a kiszolgáló személyzet a létesítményben, vagy maga a sportoló, míg a tárgyi oldalt a gépek és a kiépített infrastruktúrák jelentik. Ezen kívül a sportszolgáltatás személy- és kapcsolatorientált is, ami azt jelenti, hogy a fogyasztó jelenléte hiányában nincs szolgáltatás és a többi fogyasztó véleménye sokszor hatással lehet a szolgáltatás megítélésére (szóbeszéd). A fogyasztó legtöbbször a szolgáltatással kapcsolatban benne élő kép alapján dönt, hogy igénybe veszi-e azt vagy sem, de a pozitív megítéléshez mindenképpen az kell, hogy úgy érezze, hogy körülötte forog minden. Sajnos Magyarországon sokan azonosítják a futballmérkőzéseket a huliganizmussal és a verekedésekkel, annak ellenére is, hogy még életükben nem voltak kint ilyen jellegű sportrendezvényen. A sport üzletté válásában nehézséget jelenthet az a tény, hogy a szolgáltatást adott helyen és időben kell átadni, amit a szakirodalom az igazság pillanata-

ként határoz meg. Ha egy sportvállalat olyan szolgáltatást állít elő, amelyikre tartósan nincs fizetőképés kereslet, akkor az a szervezet törvényszerűen tönkremegy.

A látványsportok napjainkra a szórakoztatóipar húzóágazatává fejlődtek. Ez főleg annak köszönhető, hogy megnövekedett az emberek szabadideje, és az életmód változása miatt növekszik az igény a sportolási lehetőségek iránt. A média fejlődésének és a televízió elterjedésének köszönhetően a sporteseményeket ma már nem csak a helyszínen, hanem a képernyők előtt is figyelemmel lehet követni. Számos országban hatalmas gazdasági jelentősége van a látványsportoknak és emberek milliói nézik a különböző sporteseményeket, vagy az arról szóló összefoglalókat. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a 2002-es Világbajnokság 64 mérkőzését mintegy 34 milliárd néző követte. Emiatt nem csoda, ha egyes vállalatok több milliárd forintokat költenek arra, hogy sportesemények szüneteiben reklámozzák termékeiket. Ennek hatására a fejlett országokban nincs állami támogatás a látványsportokra, ezzel szemben viszont komoly adófizetőként jelennek meg az egyes szakágak. Az angol futball első négy divíziója például a 2003/2004-es szezonban körülbelül 900 millió font adót fizetett be a kormánynak. (Deloitte sajtóközleménye alapján)

András [2003b] alapján, egy sportágnak a következő 5 kritériumnak kell megfelelnie ahhoz, hogy médiaképesnek nevezhessük:

- időtartamát tekintve megfelelő legyen a lebonyolítási módja
- érthető, egyszerű szabályrendszer
- látványosság
- extra szakértelem nélkül lehessen közvetíteni
- nagy érdeklődés övezze az eseményt

3.3 Sportvállalatok a futballban

Angliában az FA már az 1885-évből legalizálta a professzionalizmust, amely értelmében a klubok fizetést adhattak a játékosaiknak. Ezután jelentkezett az igény arra is, hogy a csapatok vállalként működhessenek, hiszen a játékosok bérének kifizetése és a stadionok fenntartása, fejlesztése óriási összegeket emésztett fel. Később Európa szerte megjelent ez az elvárás, így nem meglepő, hogy a klubok nagy része ma már vállalként jelenik meg a piacon.

Magyarországon először a 2000/2001-es bajnokságban való induláshoz határoztak meg gazdasági feltételeket, amelyeknek kötelező volt megfelelni, így a csapatok többségének új befektetők után kellett néznie.

„A futballtársaságok olyan sportvállalatok, melyek sporthoz kapcsolódó üzleti vállalkozások szervezeti kereteit adják. Vállalkozási formájukat tekintve jellemzően gazdasági társaságok. Méretüket tekintve azonban inkább a kisméretű vállalatok közé soroljuk.” (András [2003a] 15. o.)

András [2003a] alapján ezekről a vállalatokról elmondható, hogy általánosságban egy nagy ellentmondásra épülnek, mivel egyszerre két célrendszernek kell megfelelniük. Sikeresnek kell lenniük a gazdasági működést figyelembe véve (ha az önfinanszírozási szintet eléri, ez már elmondható) és a sportban is minőségi eredményt kell elérniük. A menedzsment feladata, hogy e között a kettős funkció között, megtalálja az arany középutat. Ezen kívül a kettős értékteremtés jelensége (Chikán [2003]) is megjelenik ezeknél a vállalatoknál. Hosszú távon csak az a vállalat tud fennmaradni, amelyik az ügyfelei számára értéket tud előállítani, ugyanakkor viszont a befektetők csak olyan üzletbe hajlandóak pénzt kiadni, amelynél reális lehetőséget látnak a megtérülésre. Chikán [2003] szerint a piaci verseny a XX. századra olyan területekre is kiterjedt, ahol az régebben elképzelhetetlen volt, mint például a hivatásos labdarúgásban.

Ezen felül a labdarúgás piaca speciális piacnak tekinthető amiatt, hogy a két siker (sportszakmai és gazdasági) között nem található egyértelmű kapcsolat. Szymanski-Kuypers [1999] által elvégzett kutatások alapján kimutatható, hogy ha egy futballcsapat jó szereplést produkál a bajnokságban, az még nem feltétlenül jelent magasabb adózás előtti eredményt, viszont volt olyan klub, ahol a jó helyezés megszerzése magasabb veszteséggel járt együtt, mintha a csapat csak átlagosan szerepelt volna a tárgyévben.

3.4 Üzleti alapon működő futballklub sajátosságai

Most pedig néhány mondatban szeretném bemutatni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák az üzleti alapon működő futballtársaság működését. Jellemzően a futball egy szezonális szolgáltatás, emiatt a bevételek és a kiadások felmerülése is időszakos. Az UEFA minden évben a nagyobb világversenyeket, az éghajlati viszonyokat és a szervezetek esetleges kéréseit figyelembe véve készíti el a

versenynaptárat, mely alapján a bevételek tervezhetőek. Ezen felül van 2 időszak, amikor úgymond extra bevételeket lehet realizálni, még hozzá a téli és a nyári átigazolási időszak, amikor a sportoló vagyonelemként jelenik meg a szervezet számára. Ezekben az időszakokban a csapatok általában barátságos és felkészülési meccseket szoktak játszani. Ezeknek a mérkőzéseknek kettős szerepe is van. Egyfelől a játékosok felkészülhetnek a bajnokságra, másfelől pedig a bevételek folyamatos biztosítását kívánják a klubok elérni, több-kevesebb sikerrel. Ezenfelül kétfévente megrendezésre kerülnek más világesemények is, mint például az Olimpia vagy a Világbajnokság. Ezek az események viszont nem feltétlenül kedveznek a futball üzleti működésének a klubok szempontjából. Az utóbbi években egyre több futballklub tulajdonosa emeli fel a hangját a világversenyek ellen. Ezeken az eseményeken a játékosok nem a saját csapatukat képviselik, hanem egy-egy országot, akik nem fizetnek a játékosok részvételéért a klubjaik számára. Ez az érdeklődés pontosan szemlélteti, hogy a futballba befektetők számára milyen értékes is lehet egy-egy játékos és milyen nagymértékben kihathat egy sztár játékos esetleges sérülése a klub egész évi szereplésére és így a bevételek alakulására is.

Az üzleti elemek megjelenése a sportban függ a sportágtól és az adott ország szokásaitól, értékrendjétől is, továbbá fellelhető összefüggés van a sportág belső tulajdonságai (szabályrendszere, lebonyolítása) és a sportágon kívüli tulajdonságok (kulturális hagyományok, gazdasági fejlettség) között is. Készültek olyan vizsgálatok is (Ibrahim, [1976]), amelyben azt vizsgálták, hogy a sport és egy ország gazdasági fejlettsége között van-e kapcsolat, de az eredmények azt mutatják, hogy egy adott ország által elért sportsikerek nem feltétlenül tükrözik az ország gazdasági fejlettségét és ez fordítva is igaz, tehát a fejlett országok a gazdaság sikerességük miatt nem érnek el nagyobb eredményeket az egyes sportágakban.

András [2004] szerint a nemzetközi labdarúgás üzletszerűségének mértéke 3 szempont alapján határozható meg.

1. Az ország labdarúgásában mekkora tőkebefektetések történtek az elmúlt néhány évben? Ha sok befektető száll be nagy összegekkel a hivatásos labdarúgásba, akkor elkerülhetetlen, hogy előbb utóbb az érdekeik megjelenjenek üzleti téren, hiszen számukra a profit az elsődleges célkitűzés.
2. Mennyire érvényesül a fogyasztóorientált üzleti szolgáltatás szemlélete? Figyelembe veszik-e a fogyasztók igényeit a vállalat jövőjének tervezésekor,

fellelhető-e a szakszerű vezetői szemlélet mind pénzügyi mind marketingügyekben.

3. Az adott országnak van-e kiépített üzleti intézményrendszere? Vannak-e gazdasági társaságként működő futballvállalatok? Van-e külön intézményrendszer a hivatásos és az amatőr sportolók számára igényeinek a kielégítésére? Van-e kiforrott jogi intézményrendszer?

3.5 Üzleti vagy állami modell

A labdarúgó csapatok működése alapján két részre szegmentálhatjuk a futballklubokat.

Az első eset egy állami modell, melyben az állam fontos szerepet játszik a klub irányításában, habár valós tulajdonosról nem beszélhetünk. Ebben az esetben a bevételek az államtól és az önkormányzatoktól érkeznek, emiatt a klub puha költségvetési korláttal rendelkezik (Kornai- Matits, [1987]). Ez a modell főleg Kelet-Európában terjedt el, melyhez az is hozzájárult, hogy ez a modell kiváló lehetőségeket nyújtott egyes politikai rendszerek legitimálására és a közhangulat javítására.

A másik esetben üzleti modelltól beszélhetünk. Ebben az esetben a bevételek nagy része az üzleti szférából érkezik főleg a fogyasztókon (szurkolók) és a médián keresztül. Ennél a modellnél valós tulajdonosról beszélhetünk, akinek érdeke, hogy az általa befektetett pénz minél hamarabb megtérüljön, de minimum a kiadásokat fedezzék, emiatt itt kemény költségvetési korlát kialakítására kerül sor. Ez a modell feltételezi a minőségi alapszolgáltatást, hiszen ha a fogyasztók (nézők) nem elégedettek a látottakkal, az nagymértékben kihat a bevételekre. Ezen felül a helyi nézőknek különösképpen nagy szerepe van a futball üzleti modelljében, hiszen összetételüktől, számuktól függően felkelthetik a szponzorok figyelmét, akiknek támogatására minden klub rászorul. A média megjelenésével egyidejűleg az élsport szórakoztatóipari terméké is fejlődött, mert a helyszíni nézők önmagukban kevesek lennének a klub eredményes működéséhez, így az úgymond, „laikus” nézőket is be kell vonni, ami csak úgy lehetséges, ha minőségi, izgalmas futballt produkálnak a csapatok. Ezáltal a szponzorok számára is értékesebbé válik a kapott szolgáltatás, hiszen termékeiket nagyobb célcsoporthoz tudják eljuttatni.

3.6 Futballtársaságok bevételei és kiadásai

A futballtársaságok bevételi forrásait 5 piacra oszthatjuk:

- fogyasztói piac
- közvetítési jogok piaca

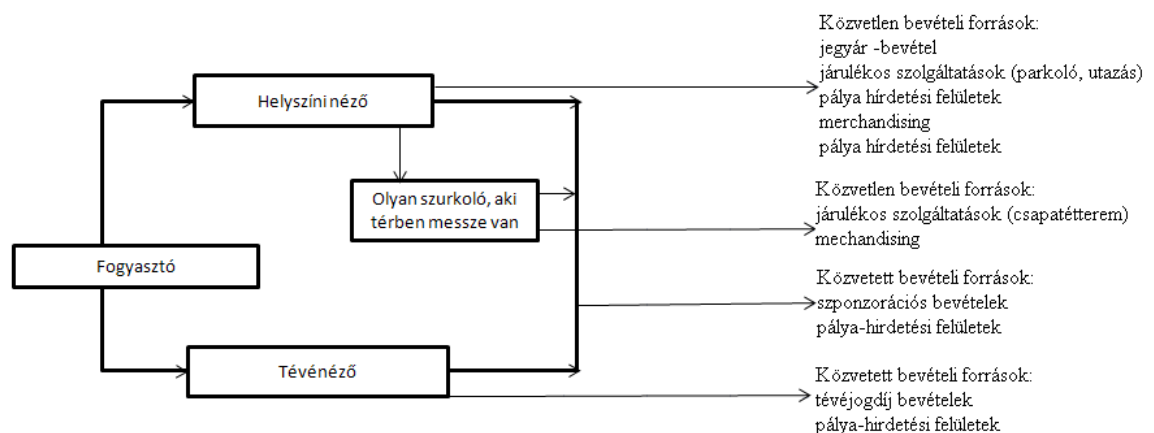
- szponzori piac
- merchandising piac
- játékospiac.

András [2003a] alapján üzleti alapú működésről akkor beszélhetünk, ha a futballtársaságok által megszerzett bevételek fedezni tudják a működési kiadásokat. Ezen elgondolás alapját képezi, hogy mindenképpen kell piacnak és fogyasztóképes keresletnek lennie, az adott gazdasági ágazatban. Mindezek alapján, minél nagyobb a bevételek aránya, annál inkább érvényesül az üzleti alapú működés.

A mai futballtársaságok bevételeinek legnagyobb részét az alábbiak teszik:

- jegy- és bérletbevételek (fogyasztói piac)
- közvetítési jogokból származó bevételek (közvetítési jogok piaca)
- kereskedelmi jogok bevételei (szponzori és merchandising piac)
- játékos-értékesítés bevétele (játékospiac)

A futballtársaságok bevételeit alapvetően a fogyasztók, azaz a szurkolók száma jelentősen befolyásolja, amit az 1. ábra szemléltet.



1. ábra A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai

Forrás: Kassay [2003] In: András [2003a]

3.6.1 Szponzorálás-miért éppen a labdarúgás

Az üzleti alapon működő futballklubok esetén már oly sokat beszéltünk arról, hogy fontos jövedelemforrás a szponzoráció, tehát itt az ideje megnéznünk, hogy miért éri meg a sportba befektetni.

A támogatás olyan tevékenység, mely során a szervezet saját megítélését szeretné javítani a versenytársakkal szemben, egy másik tevékenység presztízsét felhasználva (Fazekas-Nagy [2000]). Ennek két fajtája lehet a szponzoráció és a mecenatúra. A szponzoráció olyan támogatási formát jelent, szemben a mecenatúrával, ahol az általunk nyújtott támogatásért cserébe valamilyen ellentételezést várunk el.

A sporteseményeket a média fejlődésének köszönhetően ma már szinte a világ bármelyik országából nyomon követhetjük. A műholdas csatornák közül biztosan van 3-4, amelyik a nap 24 órájában sporteseményeket közvetít. A sporttal és a sportolókkal kapcsolatban kialakult eszmék pedig, mint a győzelem, kitartás, küzdés és összetartás kiváló elvek, melyek könnyen hozzacsatolhatók bármely vállalat stratégiájához, és még most csak átlagos tulajdonságokat említetünk. Egy-egy sportot kiemelve azonban még számtalan olyan elvet tudunk említeni, amivel egy vállalat azonosulni szeretne (bicikliversenyeknél például a természet közelsége és a környezetvédelem, vagy a boksznál a férfiasság és az erő). A sport és a gazdaság kapcsolatát kezdetben a sportszergyártó cégek ismerték fel, majd később olyan cégek is csatlakoztak, akik azt szerették volna, hogy a nevük összeforrjon egy adott sportággal (Tour de France hivatalos időmérője a Festina melynek a szlogenje a következő: Your time, Your life!). Manapság pedig már országok állnak sorban egy-egy nagyobb világverseny rendezési jogának elnyerése érdekében, hiszen ezáltal a saját termékeik óriási ismertségre tehetnek szert az egész világon. A sportban történő reklámozás már az ókorban is megjelent, amikor a fegyverkovácsok, egy-egy lovagi tornán való elindulásban segítették a lovagokat, csak azért, hogy az ő céhük termékeit láss a közönség. Ez a folyamat az 1960-as években teljessé lehetett ki a tömegtermelés és a televíziók megjelenésével. Ehhez járult még hozzá az is, hogy a tömegsportok elterjedésével a sportcikk gyártására egyre nagyobb igény mutatkozott. Egy sportágot annál jobban megéri szponzorálni, minél nagyobb a tömegbázisa. A labdarúgás volt az első sport, amely igazán nagy tömegeket vonzott a pályákra és a televíziók elé is. Észak-Amerikát leszámítva az összes többi kontinensen az egyik legsikeresebb sport a futball. A 4 évente megrendezésre kerülő világ bajnokság a férfi lakosság nagy részét a televízióhoz szegezi és ez a lelkesedés az elmúlt 50 évben

töretlennek számít, ezért kiváló lehetőség a vállalatok számára, hogy ezen a sportágon keresztül reklámozzák termékeiket.

Fazekas-Nagy [2000] alapján a sport a következő előnyöket jelentheti az egyes szponzoráló vállalatok számára:

- sportrendezvényt, vagy csapatot nevezhetnek el a szponzorról
- „Hivatalos” címek használata (a csapat hivatalos szállítója, vagy a sportág hivatalos időmérője)
- hirdetőtáblák használata a sportpályák körül
- hirdetőtáblák használata a sportpályán
- mezeken, ruhákon elhelyezett reklámok

3.6.2 Merchandising

A merchandising egy Amerikában kialakult fogalom, melyet kezdetben a filmvilágban használtak, mára azonban már a sporthoz kapcsolódó részpiacként definiálják. A szó jelentése lényegében arculatátvitelt jelent, mely alapján lehetőség nyílik a klubok által jogilag védett szimbólumok és logók felhasználására más termékeken. Ilyenek lehetnek például a játékosok képével ellátott bögrék, szurkolói sálak, vagy akár szalvéták gyártása. A ténylegesen üzleti alapon működő vállalatok számára a merchandisingból befolyt összegek igen jelentős hányadát képezik a bevételeknek. (András [2004] alapján)

3.6.3 Kiadások

Ezzel szemben egy futballtársaság legjelentősebb kiadásai a versenyrendszerben való indulás miatt merülnek fel.

- játékosokkal kapcsolatos kiadások (igazolások, bérek)
- létesítményhez kapcsolódó kiadások
- mérkőzések kiadásai
- egyéb költségek

A magyar futballtársaságok - adózás előtti eredményüket tekintve - sajnos még a mai napig is veszteséges működést folytatnak. Ennek legfőbb oka, hogy nagyon kicsi bevételi oldallal gazdálkodhatnak, a kiadási oldalt viszont nem tudják eredményesen csökkenteni. A nevezéshez szükséges tőkét rendszerint tőkeemeléssel és pótbefizetésekkel érik el, és nem ritka az sem, hogy a likviditási gondok áthidalása érdekében késleltetik a játékosok és az edzők béreinek kifizetését. (Századvég cikk alapján)

4. ÖNKORMÁNYZATI INGATLANGAZDÁKODÁS

Dr. Szabó Lajos [2010] alapján, a helyi önkormányzatok önállósága és felelőssége azt a célt szolgálja, hogy a helyi közügyeket demokratikus módon, az állam által körülhatárolt hatáskörben, minél eredményesebb módon oldják meg. Ez főként azért alakulhatott ki, mert feltételezhető, hogy a helyi önkormányzatok nagyobb rálátással rendelkeznek a lakóközösségbe élő választópolgárok igényeivel kapcsolatban, mint a központi irányítású országgyűlés. Azt azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy az önkormányzatok gazdasága része a nemzetgazdaságnak, emiatt helyzetük teljes mértékben nem függetleníthető az ország gazdasági lehetőségeitől. A lakosság igényeit alapvetően két módon lehet kielégíteni. Egy részüket közvetlenül az állampolgárok saját jövedelmükön keresztül (élelem, ruházkodás), másik részüket pedig közösségi úton (oktatás, egészségügy) tudják kielégíteni. Ezeknek a közösségi igényeknek az ellátására a helyi önkormányzatok kötelezettek. A helyi önkormányzatok a legszélesebb körben igyekeznek ezeknek a szükségleteknek a teljes körét kielégíteni, de pénzügyi lehetőségeik gátat szabhatnak ennek a feladatnak a végrehajtásában, ezért a feladatokat fontosságuk és törvényi előírások alapján rangsorolni szokták. 1990 óta az önkormányzatok csakis azokat a feladatokat finanszírozhatják, amelyekre megfelelő pénzügyi keret áll rendelkezésre, így tehát elsősorban a bevételeket kell felmérni és csak ez alapján lehet dönteni az elvégzendő feladatok köréről.

4.1 Önkormányzatok bevételei

Dr. Kara Pál [2010] szerint, az önkormányzatnak legfőbb bevételi forrásai a következők:

- saját bevételek, más néven helyi adók, ezen belül is Miskolcon:
 - építményadó
 - idegenforgalmi adó
 - iparűzési adó
- átengedett központi adók, ezen belül:
 - magánszemélyek jövedelem adója
 - gépjárműadó
 - termőföld bérbeadása
 - környezetvédelmi és szabálysértési bírság
- normatív központi hozzájárulások: Előre tervezhető bevételek, melyek alanyi jogon járnak az önkormányzatoknak. A normatív hozzájárulások manapság

körülbelül a kiadások 50-70%-át fedezik, a hiányzó összeget az önkormányzatnak a helyi adókból kell kitermelnie. (amit az önkormányzati gazdálkodásról tudni kell)

- állami támogatások, ezen belül is:
 - rekonstrukciókat segítő címzett és céltámogatási rendszer
 - önhibájukon kívül hátrányos helyzetbe lévő települések megsegítésére
 - központosított előirányzatok, melyek egyes önkormányzati feladatokhoz kapcsolódnak, és azért központosított, mert a tervezési időszak során a felhasználók köre és az igénybevétel feltételei nem ismertek
 - támogatás a jövedelemkülönbségek mérséklésére

Ezeknek a bevételeknek a felhasználásáról az önkormányzatok nagymértékben saját maguk dönthetnek, mivel 70%-uk felhasználási kötöttség nélkül áll rendelkezésre. Az effajta pénzügyi szabadság viszont nagyfokú felelősséggel is párosul. Egy település gazdálkodása akkor mondható kiegyensúlyozottnak, ha hosszú távon összhang van a kiadások és a bevételek között. Ennek az összhangnak a megteremtéséért a képviselő-testület a felelős, akik a gazdasági kérdésekben döntenek, a jogi keretek betartása pedig a polgármester feladatai közé tartozik.

4.2 Önkormányzatok költségvetése

Az önkormányzatok a költségvetésük tervezetét a Kormány által rendelkezésre bocsátott költségvetési irányelvek és pénzügyi szabályok alapján alakítják ki minden évben. A költségvetési rendeletnek ki kell térnie arra, hogy ha bevételi többlet keletkezik, vagy pedig hiány merül fel, akkor azt miképpen tudja majd kezelni, továbbá a hitelműveletekkel kapcsolatos hatáskörökre is.

4.3 Önkormányzatok vagyona

1989. október 23-án hatályba lépett Alkotmánymódosítás hatására egy új fogalom jelent meg a helyi hivatalok mindennapjaiban, mégpedig az önkormányzati tulajdon. Ez alapján az a cél, hogy minden olyan létesítmény az önkormányzatok kezében legyen, amelyek nagymértékben szükségesek, a lakosság közösségi igényeinek a kielégítésében. Az önkormányzati vagyont 2 fő részre oszthatjuk, törzsvagyongra és egyéb vállalkozói

vagyonra. Ezen belül a törzsvagyont Dr. Fogarasi József [1997] és Soós János [2002] alapján, 2 részre oszthatjuk forgalomképességük szerint.

- Forgalomképtelen vagyontárgyak, amelyek nem ruházhatók át, biztosítékkul nem adhatóak, de lehet használni őket és hasznaikat szedni. Ilyenek például:
 - közterek
 - parkok
 - helyi közutak
 - közutak műtárgyai (hidak, aluljárók).
- Korlátozottan forgalomképes vagyontárgyak. Ezeknek a vagyonelemeknek a megítélése már sokkal bonyolultabb, mint az előző kategóriának, hiszen a magyar tételes jogban nem létezik konkrétan ilyen kifejezés. A másik fontos kérdés, hogy kinek van joga nyilatkozni a forgalomképességről ezen vagyontárgyak esetében? A helyi önkormányzatoknak, vagy pedig a parlamentnek? Törvényi szabályozás hiányában elmondható, hogy egy önkormányzat bármilyen dolgot bevonhat ebbe a fogalomkörbe, ha az fontos szerepet játszik a közösségi igények szempontjából, de forgalomképesség szempontjából mindaddig, amíg a közösségi érdeket szolgálják, csak helyi önkormányzatok között forgalomképesek. Ez alapján tehát egy adott önkormányzati ingatlan tulajdonjoga, még akkor sem ruházható át másra, ha az önkormányzat a közfeladat ellátására nem önkormányzati szervvel vagy pedig személlyel szerződik. Az Ötv. ezen része tehát különösképpen érinti majd a későbbiekben felvázolt futballklubok és stadionok helyzetét. Korlátozottan forgalomképes vagyontárgyak tehát a:
 - közművek
 - középületek
 - intézmények.

A vagyontárgyakon belül is fontos, hogy megkülönböztessük egymástól az ingó és az ingatlan elemeket. Ingatlannak számít a föld és minden olyan rajta található elem, amelyet a földről csak értékvesztés bekövetkezésével tudunk elmozdítani. E megfogalmazás alapján, ingatlannak számítanak a növények, fák, bokrok és az építmények is. Ezzel szemben az ingó elemeket, a jog, csak úgy fogalmazza meg, hogy minden, ami nem ingatlan. Ez alapján belátható, hogy az ingatlan helyettesíthetetlen és értéke olyan komponensek összességén alakul, amik más ingatlanok esetében megvalósíthatatlanok. Az ingatlan gazdasági megítélését nézve szűkös jószág, hiszen korlátozottan áll

rendelkezésre, aminek elméletileg az lenne az eredménye, hogy a szabad földterületek csökkenésével az építmények értéke egyre inkább nő. Ez azonban nem így van, hiszen ciklikusság figyelhető meg az árak változásában a makrogazdasági viszonyok függvényében. Ezek a gazdasági ciklusok a recesszió, depresszió, fellendülés, prosperitás Soós János [2002] alapján. A prosperitási folyamat végbemenetele után pedig a gazdaság újra a recesszió szakaszába lép, mivel az előző időszakban növekednek a megtakarítások, ami a fogyasztás csökkenésével jár együtt, ami pedig a termelés lassulását eredményezi. A kereslet csökkenése miatt a bankok nem szívesen nyújtanak hiteleket, így a termelés tovább lassul. Amikor ez a probléma tudatosul az emberekben, akkor van a gazdaság a depresszió szakaszában. A foglalkoztatottak száma egyre csökken, a bérekkel együtt és a kereslet is tovább szűkül. A vállalat ráfordításainak csökkenésével a tulajdonosoknak lehetőségük nyílik új hitelek beszerzésére, amiből új gépeket vásárolnak az elbocsátott munkások pótlására, ezáltal beindul a fellendülés szakasza. Mivel a termelési költségek nem nőnek olyan gyorsan, mint az árak, amiben a bérek is kifejeződnek, így a nagyobb keresetek és a jobb pénzellátottság miatt megnyílik a lehetőség a prosperitási szakasz számára. A prosperitási szakaszban pedig a fent leírtak alapján a növekedő bérek miatt nőnek a megtakarítások is, amik újabb recesszióhoz vezetnek. A ciklusok hossza eltérő lehet a gazdaságban, a befolyásoló tényezők számától függően.

A téma szempontjából fontosnak érzem kitérni az ingatlanfejlesztés és az ingatlanberuházás témakörére is. Ingatlanfejlesztésnek nevezzük, amikor az ingatlanfejlesztő értékteremtő folyamatot végez el, azért, hogy az hasznot hozzon a számára. Az ingatlanfejlesztésről elmondható, hogy piaci spekulációt jelent, hiszen a beindításakor még nem tudjuk, hogy konkrétan kinek állítunk elő értéket. A fejlesztésben az ingatlanfejlesztő csak kis anyagi részt vállal, tehát jellemzően mások pénzét használja fel a projekt megvalósítására, azonban emiatt a fejlesztő az egyetlen személy, aki minden pénzét elveszheti, ha a projekt nem valósul meg. A többiek számára csekély esély ugyan, de mégis mutatkozik, hogy veszteségeiket csökkenteni tudják. Ingatlanberuházás viszont, ha már meglévő igényeket szeretnénk kielégíteni az általunk megtervezett projekttel és azt is tudjuk, hogy ennek kik lesznek a haszonélvezői. Összességében tehát elmondható, hogy az ingatlanfejlesztés és az ingatlanberuházás között a legfontosabb különbség a vállalt kockázat mértéke.

4.4 Amortizáció

Illés [2000] munkájában felhívja a figyelmet arra, hogy a közszolgáltató vállalatoknak különös figyelmet kell szentelniük a hosszú távú tőkejavakkal való gazdálkodásnak. Az amortizációs források rendszeresen, ugyan kis összegben képződnek, míg a felhasználásra csak nagyobb időközönként jelentkezik igény. Az átmeneti időszakban nagy odafigyelést igényel, hogy a források reálértékét megőrizzék, ami nem is olyan egyszerű feladat. Ezt bizonyítja, hogy rengeteg közszolgáltató vállalatnak kedvezőtlen a tőkeellátottsága. A kilencvenes évek gazdálkodására jellemző volt, hogy a rövidtávon feleslegesnek bizonyuló pénzeket indokolatlanul elköltötték, majd amikor szükség lett volna egy új beruházásra, akkor már nem voltak meg a kellő anyagi feltételek, és ezt a folyamatot az infláció csak tovább tetézte. Emiatt még a mai napig is sok közszolgáltató vállalat tőkehiánnyal küzd. A futball létesítmények szintén a hosszú élettartamú állóeszközök közé sorolhatók, és üzemeltetésük jellemzően a helyi önkormányzatok feladata, így a fent említett problémakör a stadionok esetére is értelmezhető.

A felújításra vagy műszaki megújításra váró rendszerek tőkeigényének jelentős részét biztosíthatja a vállalat által felhalmozott amortizációs forrás, de erre csak akkor van lehetőség, ha előrelátó gazdálkodást folytatunk éveken keresztül. Az előzetes fejlesztési tervek alapján pontosan ki lehet számolni, hogy mekkora tőkeigény mutatkozik a fejlesztés megvalósításához, továbbá pedig, hogy mekkora pénzügyi forrásokat kell még igénybe vennünk a rendszeresen képződő vállalati források mellett. Illés [2000] munkájában összefoglalja a közszolgáltató vállalatok tőkegyarapításának legfontosabb forrásait. Ez alapján a szükséges tőkenövelést el lehet érni hitel felvétellel, kötvény kibocsátással, pályázatok, támogatások igénybevételevel, tulajdonosi tőkeemeléssel, adózott eredmény visszaforgatásával vagy rejtett eszközbővítés útján történő fejlesztéssel. A tőkegyarapítás legfontosabb forrásait a futball létesítmények felújítására, bővítésére értelmezve mutatom be.

- *Vállalaton belüli forrásgyűjtés:* Előre eltervezett felújításnál a költségeket is előre lehet tervezni. Egyrészt a folyamatosan realizálódó amortizációs pénzeket kell összegyűjteni, másrészt pedig, mivel a futball létesítmények fejlesztéseinek a kivitelezése általában több évet vesz igénybe, így lehetőség van például az adózott eredmény visszaforgatására, és az állóeszköz-gazdálkodás felújítási pénzeinek a bevonására is.

- *Hitelfelvétel:* A futball létesítményt üzemeltető önkormányzat, vagy közhasznú szervezet esetében csak ritkán keletkezik nyereség nonprofit jellegük miatt, ezért a felvett hitelek tőketörlesztése csak amortizációs forrásból történhet meg. Ebben az esetben a visszafizetéssel egy időben eltűnik a fejlesztés tőkeháttere is, ami újabb hitelfelvételhez vezet. Önkormányzati tulajdon esetén, azonban még ez is kedvezőbb feltételnek bizonyulhat, mint a magántőke bevonása, hiszen annak nyereségszintje általában meghaladja a hitel kamatának összegét.
- *Támogatások, pályázatok:* Az önkormányzatok számára gyakran adódnak ilyen lehetőségek, ezért az ő érdekük, hogy figyeljenek a támogatások fajtáira és minden reális lehetőséget kihasználjanak ezzel kapcsolatban.
- *Rejtett eszközérték-bővítés:* A vállalatok szempontjából ez a megoldás vezet a legolcsóbb forrásbevonáshoz a fejlesztésekhez szükséges pénz előteremtésekor. A folyamat lényege, hogy a törvények lehetővé teszik a hosszú élettartamú létesítményeknél a rövidebb idő alatt történő leírást, azaz a nagyobb amortizációs kulcs használatát, mint ami valójában indokolt lenne, ez pedig nagymértékű segítséget jelent a forrásbővítési igények rendezésekor.

5. A létesítménygazdálkodás feladatköre

A létesítménygazdálkodás szempontjából egy szervezet két fő részre osztható a főtevékenységre, és a létesítménygazdálkodásra (facility management).

A főtevékenység, ami a bevételeket realizálja, profitot termel, meghatározza a szervezet céljait, és a cél eléréséhez szükséges folyamatokat, továbbá pedig a tulajdonosok érdekeit tartja szem előtt.

A létesítménygazdálkodás olyan belső folyamatokat foglal magában, amelyek a vállalat sikeres működését teszik lehetővé, olyan szinten és minőségben, amely ideális a főtevékenység zavartalan működése szempontjából.

A létesítménygazdálkodás egy olyan gazdálkodási módszer, melynek célja a szervezet hatékonyságának javítása, azaz a költségek minél alacsonyabb szintre való szorítása és a tevékenységhez tartozó minőségi feltételek megtartása, vagy esetleges fejlesztése. A létesítménygazdálkodás feladata, hogy kiszolgálja a szervezetet, azaz biztosítsa a termeléshez szükséges feltételeket, függetlenül attól, hogy az árutermelő vagy szolgáltató tevékenységet folytat. Az FM egy interdiszciplináris tudományterület, hiszen egyszerre

jelenthet humánerőforrás menedzsmentet, pénzügyi gazdálkodást, beruházás- és fejlesztésirányítást és karbantartást is. Alapfeltételnek számít a témakörben, hogy csak azzal tudunk gazdálkodni, amihez számszerűsíthető adataink is vannak.

Czerny [2004] alapján létesítménygazdálkodás eredményes fenntartása céljából 3 alapvető funkciót kell megvalósítanunk:

- tervezés (belső igényeknek, szabályoknak való megfelelés, pénzügyi instrumentumok megfelelő felhasználása),
- megvalósítás (tervezés végeredményeinek a kiértékelése, majd a folyamatok beindítása),
- ellenőrzés (az előző két folyamat műszaki és pénzügyi eredményeinek a rögzítése, összehasonlító mérőszámok kialakítása).

Czerny [2004] munkássága alapján fontos kiemelnünk a szolgáltatási hajtóerőket is, melyekkel sikeresebbé lehet tenni, az adott szervezet tevékenységét az ingatlan komplexumon belül. Ilyenek lehetnek:

- a költségbizonyosság: mindig tudnunk kell, hogy a költségek honnan származnak, és mi okozta azok felmerülését.
- az értékteremtés: a vállalat által a létesítménybe befektetett pénz térüljön meg valamilyen formában a termék eladásakor.
- az üzleti igényeknek való megfelelés: csak olyan szolgáltatást üzemeltessünk, amit a szervezet aktívan igénybe tud venni.
- a rugalmasság: a szervezet változásaira és ebből fakadó igényeire minél gyorsabban tudjon reagálni az épületkomplexum.
- a minőség: a szolgáltatás színvonala és a felmerülő költségek között mindig legyen összhang.
- az imázs: a szervezet arculatát elsősorban ne a marketing határozza meg hanem a létesítmény állapota és infrastruktúrája.

A Facility Management, mint új tudományterület még csak most kezd elterjedni hazánkban, habár a termelési célok és erőforrások összehangolásával akár 30-50%-os költségmegtakarítást lehet elérni. Ezt az eredményt 3 területet vizsgálva lehet elérni,

amelyek nem másak, mint a pénzügyi terület, a műszaki terület, és a humán erőforrás területe. (Hajnal [2005] alapján)

5.1 Pénzügyi vonatkozások

Számlakibocsátások és kifizetések pontos ütemezése: Ha egy ingatlanokat bérlő vagy bérbe adó vállalkozásról beszélünk, akkor a korán kifizetett bérleti díj kamatvesztéséget, a későn kifizetett bérleti díj pedig kötbérfizetési kötelezettséget jelenthet, ezért kifejezetten előnyös lehet a vállalat számára, ha az FM rendszerbe beépíti a számlanyilvántartást és az ezzel kapcsolatos pénzügyi folyamatokat, hiszen így akár 2-3%-os költségcsökkentést lehet elérni.

Értékcsökkenés azonnali elszámolása: a beruházások átadásával a ráfordítások aktiválódnak, azonban az ezzel kapcsolatos papírmunka, adategyeztetés még hónapokig eltarthat, ez idő alatt pedig a cég nem tud értékcsökkenést elszámolni, aminek költségcsökkentő hatása lehetne a vállalat számára. Egy jó FM- rendszer bevezetésével ez az idő lerövidülhet így akár költségek 3-5%-át meg lehet takarítani.

Tervezés-gazdálkodás-visszamérés hármasa: ha a létesítménygazdálkodó rendszer jól működik és elégséges információ áll rendelkezésre, akkor a visszamérés sokkal megbízhatóbb, ezáltal szorosabb költségtervezetet lehet készíteni, amelyek pontos adatok fejében tarthatóak is a közeljövőben, így újabb 5% költségcsökkentést lehet elérni.

Költség-allokálás: ezáltal pontosan lehet tudni, hogy a létesítménnyel kapcsolatban felmerülő fenntartási költségek kit terhelnek (főleg egy épület bérbeadásánál lehet fontos).

5.2 Műszaki vonatkozások

Felújítások tervezése: jól kiépített FM-rendszerrel elvárható, hogy előre tudja tervezni azt, hogy mikor van szükség az épület egyes részeinek a felújítására és az ehhez szükséges pénzügyi alap is készen álljon. Ez nagyon fontos, hiszen ha az épületek teljesítőképessége csökken, akkor az ezekből befolyó jövedelem is csökkenhet.

Az épület állomány szerzésének hosszú távú tervezése: ha hirtelen döntéseket hozunk az ingatlanpiacon, akkor annak bizony meg kell fizetnünk az árát. Ha hirtelen döntünk egy épület eladása mellett, akkor azt bizony csak jóval áron alul tudjuk majd értékesíteni,

és ugyanez vonatkozik arra is, ha egyik pillanatról a másikra szeretnénk ingatlant vásárolni, hiszen az azonnali vásárlást a piac magasabb árral bünteti. Ezzel szemben ha alaposan megtervezzük, hogy mikor és milyen épületrészek válnak majd feleslegessé a számunka vagy válik szükségessé új épületbe való beruházás, akkor sokkal kedvezőbb anyagi feltételek mellett tudjuk az üzletet végrehajtani, továbbá a szervezet hosszú távú céljait is jobban fogja majd szolgálni a döntés.

Eszközgazdálkodás, helyiséggazdálkodás: egy nagyobb vállalatnál képtelenség fejben tartani, hogy milyen tárgyi eszközökkel lehet gazdálkodni, és hogy hol vannak kihasználatlan területek az épületrészen belül. Az FM- alkalmazások azonban erre is megoldást nyújtanak, hiszen ezáltal felesleges tárgyi eszközök átcsoportosíthatóvá válnak egyik telephelyről a másikra, és az eredménye helyiséggazdálkodással is relatíve nagy költséget lehet megtakarítani (8-10%).

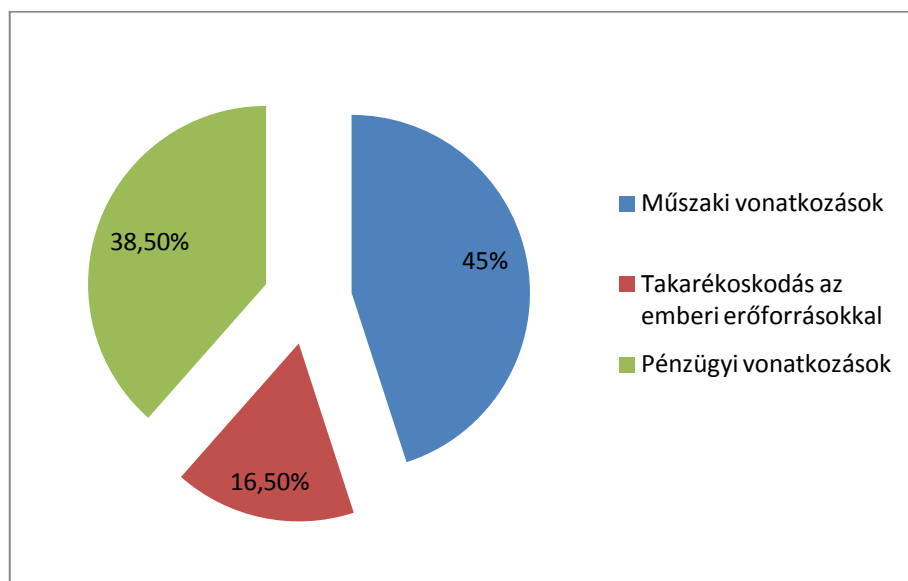
Tertvtár: az ingatlan üzemeltető legfontosabb dokumentuma az alaprajzsorozat, hiszen ez az első irat, amire szükség van átköltözésekkor, felújításokkor, vagy számítógépes rendszerek frissítésénél. Ebben segíthet a CAD terv kialakítása (Computer Aided Design=számítógéppel segített tervezés), mely hatására jól rendszerezett, módosítható, karbantartott adatokat használhatunk fel az FM-rendszer kiépítéséhez, megspórolva ezzel a minden alkalommal felmerülő újradokumentálás költségeit.

Intelligens épületüzemeltetési rendszerek: ha az létesítménygazdálkodást hatékony számítógépes szoftverekkel kapcsoljuk össze, akkor lehetőségünk nyílik arra, hogy a költségeket még inkább lecsökkentsük. Gondoljunk csak arra, hogyha egy szintről a dolgozók átköltöznek egy másik szintre, és a fűtés a régi szinten ugyanolyan hőmérsékleten marad, mint amikor még dolgoztak ott. Ilyen helyzetben máris fölösleges költségek merülnek fel, hiszen ha csak 3-4 fokkal leszábályozza a számítógépes rendszer az üres terület hőmérsékletet, máris pénzt spórolunk meg, amit más területen felhasználhatunk

5.3 Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal

A pénzügyi és a műszaki vonatkozásoknál többször is, hivatkoztam arra, hogy a számítógépes rendszerek milyen mértékben lehetnek hasznosak az FM- rendszer kialakításánál, azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy önmagában ezek a szoftverek

nem helyettesíthetik az emberi munkaerőt, pusztán a napi rutinfeladataik gyorsabb, egyszerűbb elvégzésében segíthetik őket. Mindezek ellenére mégis elmondható, hogy rengeteg olyan feladat van egy átlagos vállalatnál, amit még ma is emberek végeznek, ahelyett, hogy a létesítménygazdálkodási rendszerre bíznák annak megoldását. Sok ember dolgozik, mint adatnyilvántartó, irattáros, vagy számlaellenőr. A fent említett intelligens FM- rendszerek ezeket a feladatokat mind elvégzik, tehát a munkaerő átcsoportosítható válik magasabb rendű tevékenységek elvégzésére.



2. ábra: Költségmegtakarítások megoszlása a 3 FM terület között

Forrás: FM portál, Dr. Hajnal István- Milliós megtakarítások a Facility Management révén cikke alapján

6. FUTBALLSTADIONOK HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Kezdetben az ókori görögök használták a stadion szót, melynek jelentése távolságmérték volt. 1 stádium hozzávetőlegesen 600 olimpia lábnak felelt meg, a különböző városokban használt lábmértékektől függően. A XIX. századra azonban a meghatározása teljes mértékben átalakult. Mai megfogalmazásban a stadion szó jelentése: Nagyszabású sportesemények számára épített, többnyire ellipszis alakú, sok ezer nézőt befogadó, lelátókkal körülvett sportpálya, mely rendszerint több sportág versenyének lebonyolítására alkalmas. Legtöbbször ország vagy egy-egy város reprezentatív sportpályája.

Magyarországon jelenleg az NB1, NB2, NB3-as bajnokságokat tekintve 126 stadion található beleértve a Puskás Ferenc Stadiont is, és megannyi kisebb létesítmény, amelyik

a szó szoros értelmében nem számít stadionnak, hiszen több ezer néző befogadására alkalmatlan, mégis kisebb megyei mérkőzések lebonyolítására felhasználható (Borsod-Abaúj-Zemplén Megyében 255 ilyen kisebb futball stadion van nyilvántartva).

6.1 A tulajdonosi szerkezetből fakadó problémák elemzése a Diósgyőri Sporttelep példáján

A tulajdonosi szerkezet vizsgálata az adott területen, nem egyszerű feladat, ezért én a DVTK-n keresztül próbálom szemléltetni a helyzetet, azon belül is a létesítmény tulajdonlását elemezve.

Nyugat-Európában a tulajdonviszonyok sokkal jobban letisztultak az évek alatt, mint hazánkban. A focicsapatok tulajdonosai gazdasági társaságok formáján irányítják a klubokat és működésük tisztán üzleti elemekre épül. A futball csapat üzemeltetése mellett azonban jól kiépített infrastruktúra jellemzi a stadionokat és környéküket, ami annak köszönhető, hogy a tulajdonosuk ugyanaz a személy, aki a futballcsapatot üzemelteti. Ezáltal valósulhat meg, hogy a fontosabb beruházásokhoz szükséges anyagi feltételek legtöbbször rendelkezésre állnak, hiszen csak úgy maximalizálhatóak a bevételek, ha fogyasztó központú szolgáltatást tudnak nyújtani.

Magyarországon ez sajnos nem így van. Egy csapat kivételével általánosságban elmondható, hogy a futball csapat üzemeltetője, és a hozzá tartozó létesítmény fenntartója, nem ugyanaz a személy, gazdasági társaság, hanem a két tulajdonosi kör élesen eltér egymástól.

Dolgozatomban a diósgyőri futballklub és sporttelep példáján keresztül mutatok rá arra a sajátos helyzetre és az ebből adódó problematikus területekre, miszerint a hivatásos labdarúgó csapatok működtetése és a futballstadionok üzemeltetése, fejlesztése egymástól elkülönülten, eltérő tulajdonosi háttérrel, eltérő gazdasági elvek alapján történik.

1999-ig a Diósgyőri Acélművek tulajdonában volt a klub és a Sporttelep is, akkor azonban pénzügyi gondok és tartozások miatt, a vezetőség úgy döntött, hogy megvált az egész területtől. Így jöhetett létre a megállapodás 1991. 11. 23-án a DAM RT. és az önkormányzat között, mely alapján a létesítmény komplexum 51%-nak tulajdonosa Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata lett, a fennmaradó részen pedig a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. 45,3%-al és a Cash & Limes Zrt. 3,7%-al osztozik. A társaság törzstőkéje 310 millió forint volt, amiből 40 millió forint készpénz állomány, 270

millió forint pedig apport vagyon. Továbbá a felek megállapodtak abban is, hogy létrehozzák a Diósgyőri Sportlétesítményeket Működtető Közhasznú Társaságot (DSM Kht.).

A DSM Kht. feladata innentől a sporttelep üzemeltetése (közüzemi számlák fizetése: víz, gáz, villany, szemétszállítás), karbantartása, a pályák esetleges bérbeadása és a futballhoz elengedhetetlen feltételek megteremtése létesítményi oldalról. A gazdasági társaságnak beszámolási kötelezettsége van az önkormányzat felé minden év májusában, amit a taggyűlésnek el kell fogadnia.

2006 januárjában létrehozták a Miskolci Beruházó és Szolgáltató Kft.-t is, melynek elsődleges célja a vagyongyarapítás és a fejlesztések, beruházások elősegítése lett.

A stadionban jelenleg labdarúgó mérkőzést szervező cég pedig a Diósgyőri FC Kft., amelynek legfőbb feladatai a labdarúgó csapat kialakítása (25 fős keret), jegyárusítás a hazai mérkőzésekre, szponzorok keresése, továbbá az idegenbeli meccsekre való eljutáshoz szükséges feltételek megteremtése.

A következőkben a diósgyőri sporttelep gazdálkodásának legfontosabb jellemzőit mutatom be.

6.2 DSM Kht. kiadásai és bevételei

Ebben a részben a fent felvázolt elméleteket felhasználva fogom áttekinteni a Diósgyőri Sporttelep helyzetét és lehetőségeit a kiadások és a bevételek szempontjából a jövőre vonatkozóan.

6.2.1 Kiadások

A stadion üzemeltetésével kapcsolatban az alábbi legfontosabb feladatok merülnek fel. Folyamatosan rendben kell tartani a stadiont, a hozzá tartozó kiszolgáló létesítményeket (öltözők, mellékhelyiségek, VIP szoba, stb.), gondoskodni kell ezek fenntartásáról, működtetéséről, karbantartásáról. Külön feladatokat generál a meccsek előkészítése, valamint a lelátók és a játéktér meccs utáni rendbetétele, a szemétszállítás. stb. A kht. legfontosabb költségei a létesítmények amortizációja, a közüzemi számlák, a bérköltségek és a pályafenntartási díjak.

Látható tehát, hogy a sportlétesítmények üzemeltetése, fenntartása, a meccsek előkészítése és megszervezése, valamint a meccs utáni takarítás költségei az Üzemeltető közhasznú társaságot terhelik. A futballklubot működtető gazdasági társaság ezeknek a költségeknek a fedezéséhez a valódi felmerülés arányánál kisebb mértékben járul hozzá.

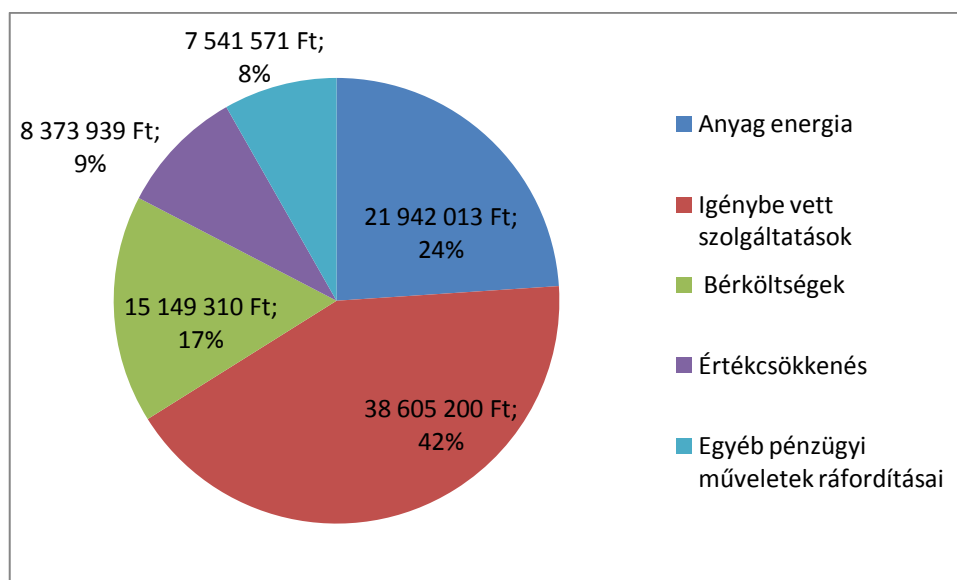
Az alábbiakban részletesen bemutatom a felmerülő költségeket.

Az amortizációról a korábbiakban már volt szó. A közüzemi számlák között a rezsi költségek (víz, fűtés és villany) mellett jelentős tétel a villanyfényes mérkőzések megszervezése (a pálya kivilágítási költségei). A pályafenntartási költségek között szerepelnek a centerpálya, valamint a kis füves és műfüves pálya fenntartási költségei, mely magába foglalja a fűmag, homok, műtrágya, illetve a granulátum költségeit, a pályakarbantartó gépek működési költségeit és amortizációját, a mérkőzések utáni takarítás költségeit, a szemétszállítás költségeit, valamint az üzemanyag költségeit. Ezen költségek mellett egyéb költségek is felmerülnek (például tűzvédelmi rendszer, valamint biztosítási költségek, a porta-, vagyonvédelmi- és biztonsági szolgálat, valamint a takarítás költségei).

A feladatok ellátása többféleképpen történik. Egyes feladatokat saját munkavállalókkal látnak el, de jelentős mértékű az igénybe vett szolgáltatások aránya, amikor az adott feladatot külső cégtől veszik igénybe.

A DSM Kht. 2010. évi adatai alapján 92 millió forint költsége volt a vállalatnak.

A költségstruktúra az alábbiak szerint alakult:



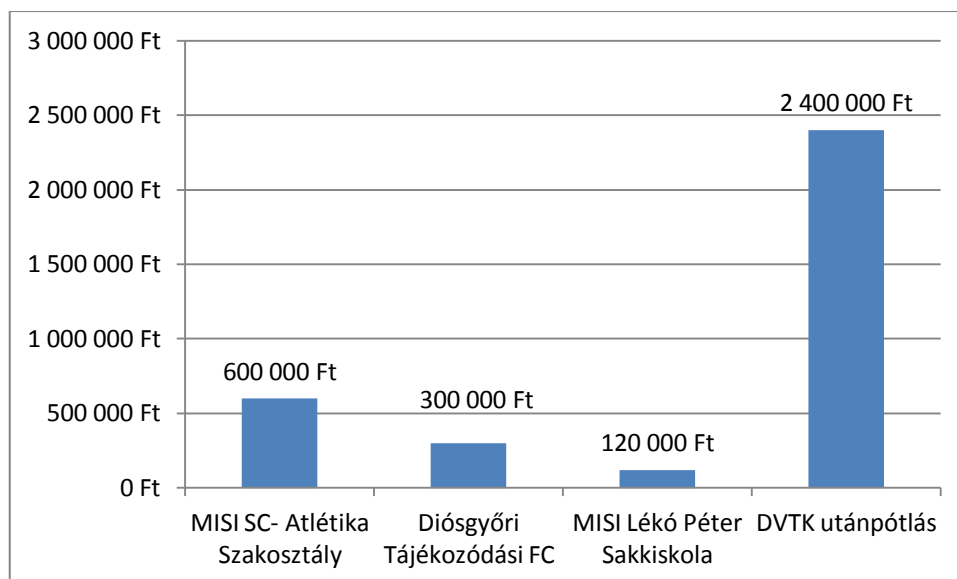
3. ábra: DSM Kht. 2010. évi költségei

Forrás: a DSM Kht. 2010. évi üzleti terve alapján

Ezeket a költségeket véleményem szerint csökkenteni nem lehet nagymértékben, viszont azzal kapcsolatban már lehetne lépéseket tenni, hogy elosszák a terheket a létesítmény üzemeltetője és a futballcsapat üzemeltetője között igazságosabb módon. Vegyük például a pálya kivilágítás költségeit. 2003-ban több millió forintért átadták a stadion világítását, amely elengedhetetlenül fontos az esti mérkőzések megrendezése alkalmából. Egyrészt a szurkolók számára nagyon hasznos előrelépés történt, hiszen a hétközi meccsek minél később kezdődnek feltehetően annál több ember tud kilátogatni a stadionba, azonban ezzel párhuzamosan a villanyszámla drasztikus mértékben megnőtt. A futballklubot üzemeltető számára tehát előnyös ez a dolog, az üzemeltető szempontjából viszont kiadásnövekedéssel jár, hiszen a fenntartási költségek közé van sorolva a villany rezsije. A kiadások ésszerű átgondolása esetén véleményem szerint lehetőség lenne arra, hogy jobban elosszák a terheket a két gazdasági társaság között, megalapozva ezzel a stabil működési feltételeket.

6.2.2 Bevételek

A DSM Kht. 2010. évi adatai alapján 85 millió forint bevétellel gazdálkodott a vállalat, melyből a stadion fenntartója a miskolci önkormányzat 37 millió forintot biztosított. A többi 48 millió forint a belföldi értékesítés árbevételéből, és a DVTK 100 centenáriumi rendezvénysorozat támogatásából és egyéb kisebb bevételekből tevődött össze. Nem hivatalos adatok szerint, ehhez az összeghez még 20 millió forint támogatást kapott a társaság a futballklubot üzemeltető DFC. Kft-től, aki a régi módszert megszakítva nem a hazai mérkőzések megrendezési költségei alapján fizetett, hanem megállapodás alapján egy összegben 20 millió forintot. Ezen kívül még a többi szakosztálytól a következő anyagi támogatás érkezett:

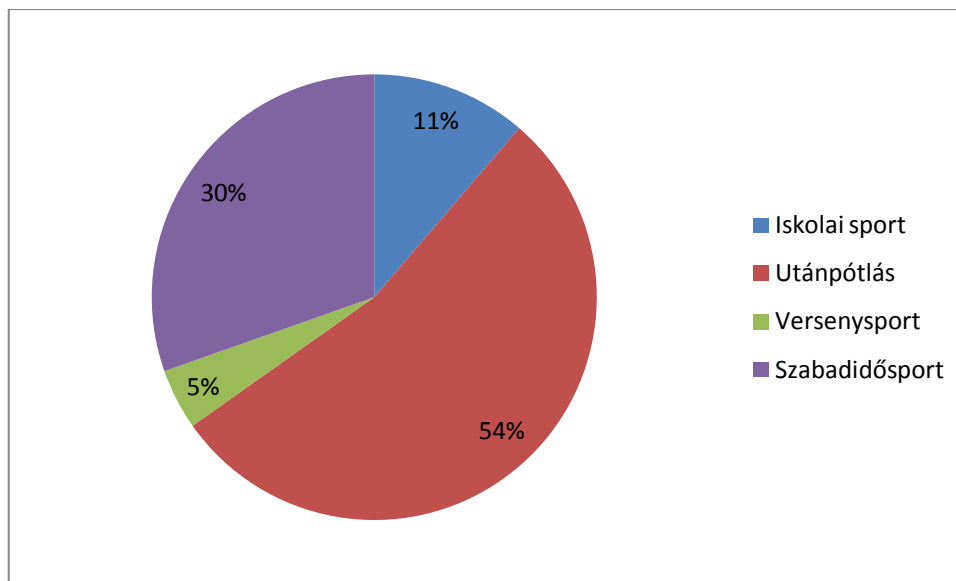


4. ábra: Sportkluboktól kapott bérleti díjak bemutatása 2010. év alapján

Forrás: a DSM Kht. 2010. évi üzleti terve alapján

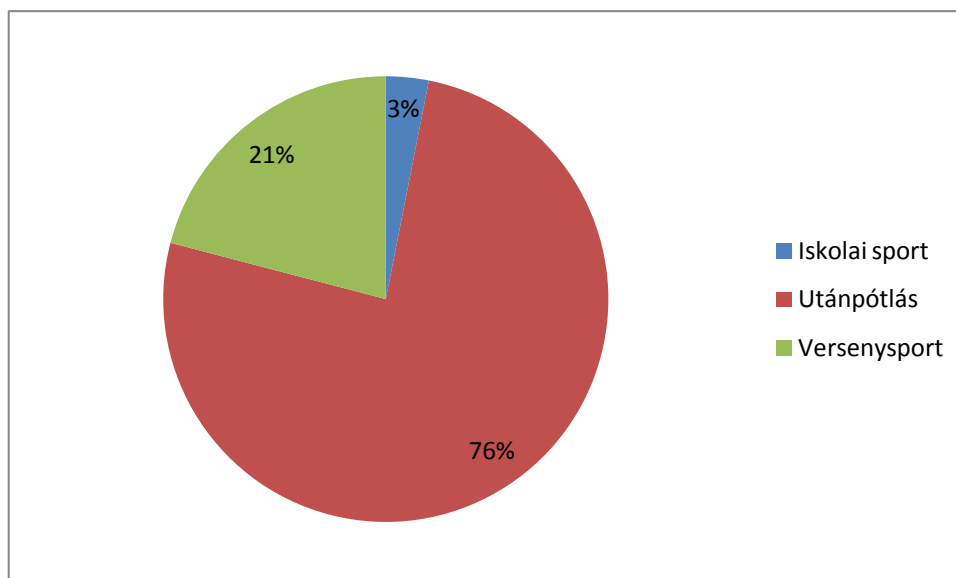
Ezeket a hozzájárulásokat leszámítva a bevételek a pályák kiadásából származtak, de ez az összeg is 10 millió forinttal elmaradt az előzetesen várt értéktől. Ez főleg annak köszönhető, hogy a DVTK klubcsapat igénye nőtt a pályahasználattal kapcsolatban, és a sportbaráti egyesületek ebből kifolyólag háttérbe szorultak. A centerpálya igénybevételét tekintve nem érdemes elemezni, hogy lehetne-e a kihasználtságot növelni, hiszen annak bérleti díja több százezer forint, amit a régióban élő baráti társaságok nem tudnak megfizetni. Ezzel szemben érdekes lehet a centerpálya mögött elhelyezkedő füves és műfüves pálya kihasználtságát vizsgálni, hiszen ezek bérleti díja már jóval kedvezőbb az egyszerű emberek számára is. Mivel a szóban forgó pályák szabadtérfek, ezáltal erős szezonális fedezhető fel a kihasználtság tekintetében. Ezen belül is az áprilistól szeptemberig terjedő időszakot vizsgálva a kihasználtsága a pályáknak átlagosan napi 4,53 óra (műfüves pálya, összesen 816 óra a 6 hónap alatt) és 3,63 óra (füves pálya, összesen 654 óra a 6 hónap alatt).

A következő diagramok azt mutatják be, hogy a pályákat milyen jellegű sporttevékenységekre vették igénybe.



5. ábra: Műfüves pályát igénybevevők %-os megoszlása 2010-ben

Forrás: A DSM Kht. adatai alapján



6. ábra: Füves pályát igénybevevők %-os megoszlása 2010-ben

Forrás: a DSM Kht. adatai alapján

Belátható tehát, hogy ezek az alacsony kihasználtsági mutatók roppant előnytelenek a létesítmény fenntartója számára, főleg úgy, hogy a vizsgált időszak a nyári hónapok voltak, nem pedig a téli hónapok, amikor még ennél is kevesebb időre veszik igénybe a pálya nyújtotta lehetőségeket. Véleményem szerint közös megbeszélés alapján lehetőség lenne arra, hogy az iskolai sportot korlátozzák a délelőtti órákra (9-12 óra), a nagy csapat edzéseit a kora délutáni órákra (13-15 óra), az utánpótlásedzéseket pedig a délutáni órákra (15-18). Ezáltal megnyílna a lehetőség, hogy az esti órákban (nyáron még este 18-21 óra

között is kiváló idő szokott lenni a szabadtéri sportoláshoz) bérelhetőek legyenek a pályák, amik a bevételek emelkedését eredményeznék.

6.3 Az önkormányzat és az állam szerepe

A helyi önkormányzat az 1992. évi XXXVIII. törvény alapján lehetőségeihez mérten próbálja a legjobb állapotban fenntartani a sportlétesítményeket, köztük a Diósgyőri Sporttelepet is. Ezt szemlélteti a következő táblázat is, amelyben Miskolc város sporttal kapcsolatos kiadásai találhatók a 2010. évben.

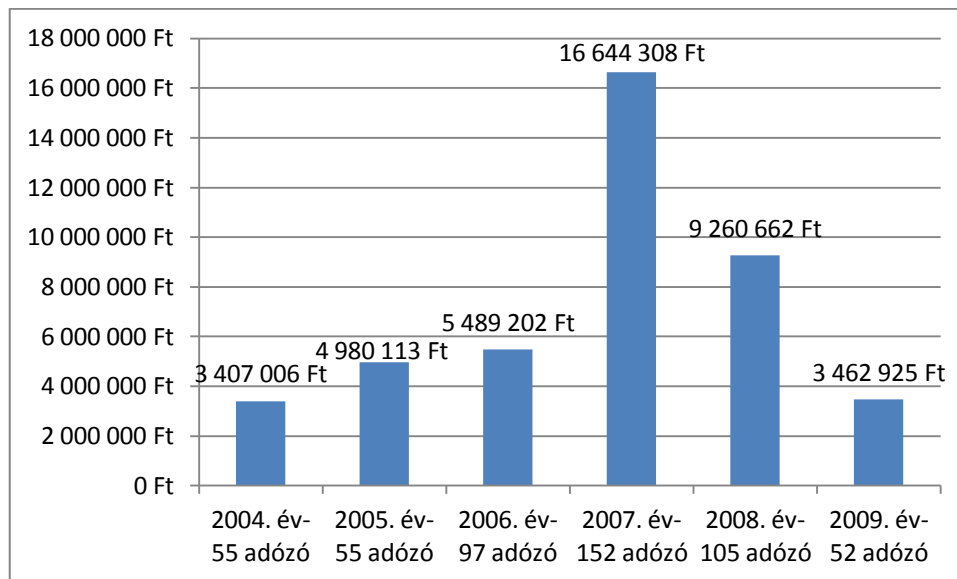
7. ábra: A miskolci polgármesteri hivatal sporttal kapcsolatos kiadásai 2010.

Sportegyesületek támogatása e Ft-ban	Előirányzat		I-XII. havi teljesítés	
	Eredeti	Módosított	Összege	%-a
<u>Működés</u>				
<u>Sportegyesületek támogatása:</u>				
- DFC Kft. támogatása	120 000	102 000	102 000	100,0
- Diósgyőri Birkózó Club támogatása	9 000	9 000	9 000	100,0
- Diósgyőri Kézilabda Club támogatása	5 000	5 000	5 000	100,0
- MVSC Judo Szakosztály támogatása	12 500	12 500	12 500	100,0
- Miskolci Jegesmedvék JSE támogatása	15 000	15 000	15 000	100,0
- MISI SC. Atlétikai Szakosztály támogatása	9 000	9 000	9 000	100,0
- Club Laguna úszás támogatása	5 000	5 000	5 000	100,0
- Diósgyőri Vívó Egyesület támogatása	500	350	350	100,0
- Diósgyőri Kajak Sport Klub támogatása	1 000	1 000	1 000	100,0
- MISI SC Kosárlabda Szakosztály támogatása	1 000	1 000	1 000	100,0
- Miskolci Vénusz futsal támogatása	500	500	500	100,0
- MVSC Röplabda Szakosztály támogatása	4 000	4 000	4 000	100,0
- Komlóstetői Kerékpáros Sport Klub támogatása	500	500	500	100,0
- Miskolci Jégvirág Korcsolya Klub támogatása	500	3 500	3 500	100,0
- Speedway Miskolc támogatása	3 000	8 000	8 000	100,0

- Sport Mecénási Alap	4 000	4 198	4 190	99,8
<u>Rendezvények támogatása:</u>				
- Országos Rallye Bajnokság	3 000	3 000	3 000	100,0
- Nemzetközi Kerékpáros Körverseny Tour de Hongrie	2 000	2 000	2 000	100,0
- Bükki Hegyi Maraton	1 500	1 500	1 500	100,0
- Lékö és Rapid sakk páros mérkőzés	10 000	10 061	16 380	162,8
- Megyei Jogú Városok Sporttalálkozója	1 000	698	604	86,5
- Miskolc Város Nagydíja salakmotor verseny	2 500	2 500	2 500	100,0
- DVTK 100 éves évfordulójához kapcsolódó rendezvénysorozat megszervezése	40 000	31 000	18 941	61,1
- Fittségi Sportnap	1 000	1 000	1 000	100,0
<u>Ifjúságpolitikával kapcsolatos feladatok:</u>				
- Diáksport támogatása	23 000	30 100	28 261	93,9
- Fogyatékos gyermekek atlétikai verseny megrendezése	500	802	788	98,3
- Fogyatékos gyermekek úszás oktatása	500	500		0,0
- Fogyatékos gyermekek úszás versenye	500	500		0,0
- Országos Gyermeek Úszó Bajnokság		500	500	100,0
<u>Egyéb feladatok:</u>				
- DSM Nonprofit Kft. működési támogatás	37 000	37 000	37 000	100,0
- Sportesemények díjazása	1 200	500	204	40,8
- Eredményességi támogatás	1 000	1 700	1 700	100,0
- működési támogatás	120 000	120 000	120 000	100,0
- Miskolc Városi Sportuszoda működési támogatás	240 000	240 000	220 000	91,7
- kötelező úszásoktatás	25 000	25 000	25 000	100,0
- Diósgyőri Uszoda üzemeltetése	50 000	50 000	50 000	100,0
- Augusztus 20. Strandfürdő sátor felállítása		5 000	5 000	100,0
- Kerékpár kölcsönző létesítés		1 074	479	44,6
Sport összesen	750 200	745 068	715 482	96,0

Forrás: Miskolc megyei jogú város önkormányzatának adatai alapján

Ezen felül, még az iparűzési adónak is van lehetőség az 5%-át felajánlani az egyes közcélú feladatokra, mint például oktatási infrastruktúra fejlesztés, városi parkok fejlesztése, egészségügyi infrastruktúra fejlesztés, vagy sportlétesítmények fejlesztése. A következő táblázat a 2004-2009 közötti időszakban iparűzési adóból befolyt összegeket mutatja, melyeket az adózók ajánlottak fel sportrendezvények, sportlétesítmények fejlesztésére.



8. ábra: Sportlétesítmények fejlesztésére iparűzési adóból felajánlott összegek

Forrás: Miskolc megyei jogú város önkormányzatának adatai alapján

Jól látható, hogy erre a célra egyre nagyobb összegek érkeztek, egyre több adózótól, tehát a lakosság szíven viselte a sportlétesítmények helyzetét Miskolcon. A pozitív fejlődésnek a 2008-as gazdasági világválság vetett véget, amikor a magánszemélyek és céges vállalkozók száma drasztikusan lecsökkent a településen (2 év alatt 994-ről 522-re).

A sportlétesítményeken kívül azonban az önkormányzat is profitálhat a létesítmények felújításából, hiszen a szurkolói igények kielégítése esetén többen mennek majd meccsre, ami a környéken található vendéglátóhelyek forgalmának növekedéséhez vezethet, ami pedig a város számára nagyobb iparűzési adóból származó pénzekhez vezethet.

Az állam is segítségére van a sportlétesítményeknek, és ezt mi sem bizonyítja jobban, mint a társasági adó törvény 2011. júniusában bekövetkezett változásai. Ennek kapcsán, Miskolcon az utánpótlás nevelés került előtérbe, így a Diósgyőri Városrész Testgyakorlókör sportegyesület (DVTK SE) nyújtott be pályázatot az MLSZ felé melyben a meglévő

fűves és műfűves pálya korszerűsítését, egy-egy új fűves és műfűves pálya kiépítését, valamint egy új 300 m² kondicionáló terem kiépítésére igényeltek pénzt, amelyet meg is fognak kapni, mert a pályázatot kedvezően bírálták el. A felújítás költsége körülbelül 300 millió forint lesz, melynek 70%-át a társasági adótörvény változása miatt tudják előteremteni. (Gólöröm [2011-2012] HVG, baranyai foci és boon [a] hivatalos honlapja)

Mitöbb a jelenlegi politikai rendszer közvetlen támogatásokkal is igyekszik fejleszteni a stadionokat. Közel 60 milliárd forintos támogatás odaítélését hagyta jóvá 2011. november 4-én a kabinet, melyet 3 stadion felújítására fordítanak. A három stadion közül az egyik a Puskás Ferenc Stadion lesz, melyet 35 milliárd forintból építenek újjá. Az új létesítmény megfelel majd a nyugat-európai elvárásoknak és 40000 fő befogadására lesz alkalmas, de igény szerint 55000 főre bővíthető lesz a nézőtér. A másik stadion a Debreceni stadion lesz, melynek építését a Bajnokok Ligájában való szereplésével alapozta meg a klub. A harmadik stadionnal kapcsolatban még csak találgatások merültek fel, de konkrétan nem lehet tudni, hogy melyik csapat lesz a szerencsés nyertese az állami fejlesztésnek, az azonban biztos, hogy jelentős változást fog hozni a klub és a szurkolók életében. (Nemzeti Sport [a] hivatalos honlapja, Észak-Magyarország [2011])

6.4 Üzleti alapon működő klub kialakítása a cél a DVTK-nál

Miskolcon az elmúlt egy évben divat lett meccsre járni, csapatmezben iskolába menni, vagy egész egyszerűen DVTK-s tolltartót használni. Jól ismerte fel ezt a lehetőséget Leisztinger Tamás is a diósgyőri futball mögött álló milliárdos üzletember, aki a merchandising rendszer kiépítésére tesz erőfeszítéseket. Készülőben van az új DVTK film is, melyet a klub 100 éves évfordulójára kiadott DVD folytatásaként terveznek elkészíteni, az NB2-es bajnokcsapat teljesítményét és a szurkolók lelkes támogatását feldolgozva. Tervezik a DVTK sör bevezetését, ami a csapat fanatikus híveit ismerve nagy dobásnak tűnik, hiszen a hazai mérkőzéseken hétről hétre 9000 ember vesz részt és nem ritka, hogy a csapatot 1000-1500 szurkoló elkíséri az idegenbeli meccsekre is. Az új termék pikantériája, hogy érthetetlen módon a Borsodi Sörgyár éveken keresztül nem látott semmi fantáziát a DVTK-ban, így most lehet, hogy az egyik konkurens céggel fog megállapodás születni az új termék ügyében. Ez a példa tökéletesen bemutatja, hogy a helyi multiknak mennyire nincs még érzéke a szponzorációhoz, hiszen a DVTK-val a helyi sörgyár is ezeket tudott volna maga mögé állítani. A szponzorációs díjak ezzel szemben az elmúlt években nemhogy növekedtek volna, hanem erőteljes csökkenést

mutatnak, bár lehet, hogy a siker kapujában álló klub néhány éven belül ezen a téren is sikeresen fel tudja majd venni a versenyt nyugat-európai társaival. Leisztinger Tamás egész Borsod-Abaúj-Zemplén megyét a Diósgyőr mellé szeretné állítani, 700.000 emberrel a háta mögött pedig a klubnak lehet majd nagyot álmodnia. (mindennapi, boon [b] és Nemzeti Sport [b] hivatalos honlapja)

Ezenfelül, néhány éven belül a stadion férőhelyeinek a számát is bővíteni szeretnék 15000 főre, melynek hatására újabb bevétel növekedés lenne prognosztizálható változatlan helyárák mellett is.

A fenti néhány mondatban egy üzleti alapon működő futballklub bevételeit soroltam fel a DVTK sportcsapatával kapcsolatban, azonban ezzel kapcsolatban egy érdekes helyzet áll elő a magyar labdarúgásban. Az üzleti alapon működő futballklub bevételi forrásai egytől egyig a csapatot üzemeltető gazdasági szervezetnél realizálódnak. Ennek hatására a stadion fenntartás szemszögéből hiába növekednének ezek a jövedelmek, a DSM Kht. nem jutna ezáltal többletbevételhez, pedig a futballcsapatot üzemeltető DFC. Kft mindent megtesz a bevételei növelése érdekében.

6.5 Az EB rendezés álmstadionjai

Az ezredfordulón a politikai vezetés célul tűzte ki maga elé, hogy Magyarország megnyerje a 2008-as labdarúgó Európa Bajnokság rendezési jogát. Ennek érdekében 2001-2002-ben tömegében születtek a fejlesztési tervek, melyek megvalósítása elengedhetetlenül fontos lett volna az esemény sikeres megszervezése érdekében. Az ország ez ügyben 7 várost jelölt ki, ahol új stadionok épültek volna. Név szerint Budapest, Debrecen, Győr, Miskolc, Szeged, Székesfehérvár, Zalaegerszeg. Miskolcon Diósgyőrben valósulhatott volna meg a projekt, méghozzá a mostani DVTK stadion mellett. Az új létesítmény 30000 fő befogadására lett volna alkalmas, és az EB után vissza lehetett volna bontani a felső szektorokat, hogy a fenntartás gazdaságos módon legyen megoldható, még az NB1 színvonalához képest is. A stadion teljes mértékben állami pénzekből épült volna, a városnak és az önkormányzatnak csak a kiszolgáló infrastruktúra biztosítása lett volna a feladata. A tervek szerint a beruházás tökeigénye maximum 5 milliárd forint, másfél év alatt készül el, UEFA besorolás szerint a kettes kategóriába tartozik, tulajdonosa pedig a helyi önkormányzat lett volna. A régi stadiont, hasznosítása érdekében igénybe lehetett volna venni utánpótlásedzésekhez és atlétikai versenyek megszervezéséhez is. A pályázat elbukásával azonban, ezek a stadionok mind

csak makettek maradtak, és jelenlegi megvalósításukra nem sok lehetőség mutatkozik a közeljövőben.



9. ábra: A 2008-as Eb-re tervezett Miskolci Stadion látképe

Forrás: A Viszlai Építésziroda adatai alapján

6.6 Válogatott meccsek, és az UEFA színvonal

Egervári Sándor a Puskás Stadion felújításával kapcsolatban elmondta, hogy szívesen irányítaná a válogatottat a borsodi megyeszékhelyen, amíg a munkálatok folynak Pesten, azonban az infrastrukturális hiányosságok miatt erre nincs sok lehetőség. Az UEFA szabályzata alapján 4 kategóriát alakítottak ki, a stadionok fejlettségi szintjének besorolásához. Ahhoz, hogy felnőtt válogatott mérkőzéseket lehessen itt tartani, minimum a 3-as kategóriába kell lenni, amitől jelenleg a miskolci színvonal nagyon messze van. A játéktérrel és a lelátóval kapcsolatos előírások még viszonylag könnyen teljesíthetők egy kisebb felújítással, a média helyek megteremtése azonban már nehezebb feladatnak mutatkozik. A helyzet azért is bosszantó, mert néhány hónappal ezelőtt a klubház megújulása kapcsán felmerült a kérdés, hogy hol fogják majd kialakítani az új sajtóhelyeket, de akkor még senki nem vette komolyan a dolgot, most pedig sópánkodik a város, hogy nem tudunk válogatott mérkőzéseket tartani Diósgyőrben. (boon hivatalos honlapja [c,d,e])

6.7 Konklúzió

Véleményem szerint a szituáció jól tükrözi a magyar valóságot. 1990-óta még mindig nem sikerült megoldania az országnak a sportfinanszírozást és a látványsportok működési kereteit normális mederbe terelni. A stadion fenntartója között és a futballklubot működtető gazdasági szervezet között sok helyen nagy az ellentét, és nincsenek pontosan letisztázva, hogy kinek mi a jog- és hatásköre. Emiatt alakulhatott ki az a tény is, hogy a futballt üzemeltető tulajdonos jóval kisebb mértékben járul hozzá a fenntartási költségekhez, mint amennyi elvárható lenne az általa igénybe vett szolgáltatások mértékétől. Véleményem szerint a jegyárak valamilyen szintű megosztása a két fél között tökéletes lehetőség lenne az egyensúly helyreállítása érdekében. Ezen kívül az államnak ideje lenne pontot tennie arra a kérdésre is, hogy üzleti alapon működő látványsportot szeretne, vagy pedig állami pénzekből irányított labdarúgást. Összességében tehát kulcsfontosságú, hogy valamilyen módon megreformálják a stadionok tulajdonosi szerkezetét, hiszen ebben a formában pusztán állami pénzekre alapozni egy létesítmény felújítását és üzemeltetését nem lehet. Amíg ezek a változások nem történnek meg, addig esély sincs arra, hogy elérjük a hőn áhított nyugat-európai szintet, pedig az ország lakosságának nagy része vágyik a sportsikerekre, de a szurkolók sajnos nem nyerhetik meg a meccseket a sportolók helyett, és a jogi lépéseket sem tehetik meg az elvárt fejlődés érdekében.

A dolgozat megírásához szükséges információk előteremtése rendkívüli nehézségekkel járt. A szükséges adatok megszerzéséért szinte minden követ megmozgattam. A DSM Kht.-nál, a Miskolci Beruházó és Szolgáltató Kft.nél, a V + A Viszlai Építésziroda Kft.-nél, és a helyi önkormányzatnál próbáltam adatokhoz és információkhoz való hozzáférést kérni. Kutatásom céljának megvalósításához a szakirodalomban és a sajtóban megtalálható forrásokon túlmenően az említett szervezetek vezetőjét, helyettesét és minden magas pozícióban lévő dolgozóját személyesen és telefonon is igyekeztem felkeresni. Köszönettel tartozom Szepesiné Koncz Mariannak, és Fodor Józsefnek, akik tapasztalataik révén személyesen, illetve telefonon történt konzultációk alkalmával segítették munkámat. Sajnos ez a segítőkészség nem mindenhol volt jellemző.

Hivatkozott irodalmak

András Krisztina [2003a]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján, Ph. D. értekezés

András Krisztina [2003b]: A sport és üzlet kapcsolata – elméleti alapok, 34. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031

András Krisztina [2004]: A hivatalos labdarúgás piacai, 53. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031

András Krisztina [2005]: Érdemes-e egy hivatásos magyar csapatot működtető futballtársaságba pénzt fektetni? 56. sz. Műhelytanulmány ISSN 1786-3031

Baranyai foci hivatalos honlapja: Sportfinanszírozás, <http://baranyafoci.hu/home/item/1185-sportfinanszirozas.html> (letöltve: 2011. november 8.)

Borsod Online hivatalos honlapja [a]: Ezen a héten indul a 300 milliós projekt, <http://www.boon.hu/ezen-heten-indul-a-300-millios-projekt/1834065> (letöltve: 2011. november 8.)

Borsod Online hivatalos honlapja [b]: Készülőben az újabb film a DVTK-ról, <http://www.boon.hu/keszuloben-az-ujabb-film-a-dvtk-rol/1829899> (letöltve: 2011. november 5.)

Borsod Online hivatalos honlapja [c]: Messze van a hármastól a Diósgyőr, <http://www.boon.hu/messze-van-a-harmastol-diosgyor/1819330> (letöltve: 2011. október 29.)

Borsod Online hivatalos honlapja [d]: DVTK Stadion: UEFA elvárások és a jelen, <http://www.boon.hu/dvtk-stadion-uefa-elvarasok-es-a-jelen/1819661> (letöltve: 2011. október 29.)

Borsod Online hivatalos honlapja [e]: Partvonal az UEFA szintről, <http://www.boon.hu/partvonal-az-uefa-szintrol/1820084> (letöltve: 2011. október 29.)

Chikán Attila [2003]: Kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, Vezetéstudomány, 2003.05. szám 10-12 o.

Czerny József [2004]: Létesítménygazdálkodás és controlling, Controlling Portál, <http://www.controllingportal.hu/?doc=szerkrov&sz=12&PHPSESSID=9d53d0584bb163ef2227d6f7f4629c25> (letöltve: 2011. október 19.)

Darázs Imréné [2008]: Amit az önkormányzati gazdálkodásról tudni kell, Aduprint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest

Deloitte sajtóközlemény a labdarúgás finanszírozásáról: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/hu\(hu\)_Football_060805.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/hu(hu)_Football_060805.pdf) (letöltve: 2011. október 25.)

Dénes Ferenc [1998]: A futball eladása a közönségnek, Marketing&Menedzsment 1998/5, 59-63 o.

Dr. Fogarasi József [1997]: Önkormányzati kézikönyv, HVG-ORAC Lap és Könyvkiadó Kft., Budapest 267-300 o.

Dr. Hajnal Isván [2005]: Milliós megtakarítások a facility management révén, FM Portál, http://www.fmportal.hu/szakcikkek/index.php?option=com_remository&Itemid=41&func=fileinfo&id=2 (letöltve: 2011. október 19.)

Dr. Kara Pál [2010]: Önkormányzati Közigazgatás, Közigazgatási Szakvizsga, Felelős kiadó: Dr. Szakács Gábor, Budapest 55-79 o.

Dr. Soós János [2002]: Ingatlanguzdaságtan, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest 78-87 o. és 385-407 o.

Dr. Szabó Lajos [2010]: Önkormányzati Közigazgatás, Közigazgatási Szakvizsga, Felelős kiadó: Dr. Szakács Gábor, Budapest 42-54 o.

Észak-Magyarország [2011. november 5.]: LXVIII. évfolyam, 259. szám, Labdarúgás: Puskás Stadion, 9. o.

Fazekas Ildikó- Nagy Alfréd [2000]: Szponzorálás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 63-124 o.

FIFA hivatalos honlapja: www.fifa.com (letöltve: 2011. október 31.)

Gólöröm [2011-2012], Őszi szezon, 6. szám 7. o.

Guttman A. [1978]: From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports. New York, Columbia University Press pp 57-90, magyarul: Misovicz Tibor (szerk.) [1994]: A sport társadalmi környezete- Sportszociológiai szöveggyűjtemény, AULA Kiadó, Budapest, 7-42 o.

HVG hivatalos honlapja: Mire adható társasági-adó kedvezmény, http://hvg.hu/kkv/20110415_tarsasgiado_kedvezmeny (letöltve: 2011. november 7.)

Ibrahim, H. [1976]: Sport and Society. An Introduction to Sociology of Sport. Whittier College, Whittier, California, 2nd Printing, Chapter 6. Sport and Economics pp. 108-126, magyarul: Misovicz Tibor (szerk.) [1996]: Sport és társadalom – Sportszociológiai szöveggyűjtemény, AULA Kiadó, Budapest

Illés Mária [2000]: A közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozása, AULA Kiadó, Budapest 45-56 o. és 129-134 o.

Kassay Lili [2003]: A sportmarketing alapjai című előadás, A sport üzleti kérdései c. tárgy, BKÁE 2002/2003. 2. félév, tárgyfelelős: András Krisztina In: András Krisztina [2003a] Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján, Ph. D. értekezés

Kornai János – Matits Ágnes [1987]: A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kozma Miklós [2005]: Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban? 66. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031

Mindennapi: a közéleti portál hivatalos honlapja: A Diósgyőrnél jobb dolog nem történhetett a magyar fociban, <http://www.mindennapi.hu/cikk/sport/a-diosgyornel-jobb-dolog-nem-tortenhetett-a-magyar-fociban/2011-11-07/9345> (letöltve: 2011. november 8.)

MLSZ hivatalos honlapja: www.mlsz.hu (letöltve: 2011. november 1.)

Nemzeti Sport hivatalos honlapja [a]: A válság nem akadály - három stadion közel 60 milliárdért állami pénzből, http://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/a-valsag-nem-akadaly-harom-stadion-60-milliardert-allami-penzbol-2101716?nocache (letöltve: 2011. november 9.)

Nemzeti Sport hivatalos honlapja [b]: Leisztinger az egész megyét a DVTK mögé állítaná, http://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/leisztinger-az-egesz-megyet-a-dvtk-moge-allitana-2101322 (letöltve: 2011. november 2.)

Miskolci Megyei Jogú Város Önkormányzata [1998]: Az Önkormányzat tevékenysége az 1995-1998. években

Orientax tanácsadó Kft. hivatalos honlapja: Startol a sporttámogatás adókedvezménye, <http://www.orientax.hu/hir/startol-a-sporttamogatas-adokedvezmenye> (letöltve: 2011 november 8.)

Sárközy Tamás [2002]: A sporttörvény magyarázata, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest,

Századvég, új évfolyam. 34. szám [2004.04.] András Krisztina: Üzleti alapon működik-e napjainkban a magyar hivatásos labdarúgás? 87-105 o.

Szymanski, S. – Kuypers, T. [1999]: Wiiners & Losers- The Business Strategy of Footbll, Viking

UEFA hivatalos honlapja: www.uefa.com (letöltve: 2011. november 1.)

Vigvári András [2005]: Közpénzügyeink, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Wikipedia UEFA-ra vonatkozó része:
http://hu.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pai_Labdar%C3%BAg%C3%B3-sz%C3%B6vets%C3%A9g (letöltve: 2011 november 1.)