

OTDK-DOLGOZAT

Erdélyi Levente és Rákosa Péter Pál

BA

2013

**A FINANCIAL FAIR PLAY HATÁSA A FUTBALLVÁLLALTOK
MŰKÖDÉSÉRE**

**EFFECT OF FINANCIAL FAIR PLAY ON RUNNING OF FOOTBALL
COMPANIES**

Erdélyi Levente

Rákosa Péter Pál

Kézirat lezárva: 2012. március 26.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	1
Mérföldkő a futball üzletté válásában	2
Eltérő modellek a professzionális sportban.....	4
Az amerikai modell: NFL és társai	5
Az európai modell: a jéghegy csúcsa - a Premier League és társai	6
Az európai modell fejlődése.....	9
Az európai modell legfelsőbb öre: az UEFA.....	9
Bajnokok Ligája: az üzletszerű labdarúgás csúcsa	10
Az európai modell újdonsága: a Financial Fair Play bevezetése.....	13
A Financial Fair Play hatásai.....	17
A Financial Fair Play érintettjei.....	17
A futballvállalat belső érintettjei.....	19
A futballvállalat külső érintettjei	24
Versenysztratégiák	46
Stratégiai változások.....	50
Véleményfelmérés és konklúzió.....	51
Véleménykutatásunkról.....	51
A Financial Fair Play hatásának összegzése	52
Az európai rendszer további reformja	55
Végző.....	57
Hivatkozásjegyzék.....	58
Mellékletek.....	65
I. Ábra: A BL bevételek eloszlása a csapatok között	65
II.Ábra: A kérdőív	66
III. Ábra: A kérdőív eredményei	69



Bevezetés

Dolgozatunkban az UEFA új szabályozási paktumát, az UEFA - Financial Fair Play szabályozást tettük a vizsgálatunk tárgyává. Az UEFA ebben a szabályozásban újragondolta az eddig működő licenc rendszerét és kialakított egy olyan szabályozási és licenc rendszert, melynek célja megteremteni a labdarúgás hosszú távú fenntarthatóságához szükséges környezetet. A licenc rendszer a futballklubok nemzetközi tornákon való részvételének jogát pénzügyi és nem pénzügyi feltételekhez köti. Mi a pénzügyi megközelítést alkalmazzuk a dolgozat során. Ennek egyrészt oka, hogy a licenc kritériumoknak való megfelelés egyik legnehezebb próbatétele a pénzügyi adatokban történő megfelelés. A másik oka, hogy a liga rendszerek szereplői közötti erős kölcsönös egymásra utaltság miatt nem létezik a futballban olyan, hogy egy futballvállalat csődbe jutása hátrányosan érintené a ligában érdekeltet. A Premier League egyetlen csődhöz közel álló vállalata a Portsmouth volt 2010-ben, az első, aki csődvédelmet kért, de megmentették a csődtől az ún. Company Voluntary Agreement elfogadásával. Ez kísérteties párhuzamot mutat a pénzügyi szektorral, hiszen a bizalmi viszonyok és a magas fokú komplexitás miatt a pénzügyi szektorban is nehezen képzelhető el, hogy hagynak egy vállalatot csődbe menni (kivétel ez alól a Lehman 2008-as csődje).

A dolgozat a Financial Fair Play jövőbeli lehetséges hatásait vizsgálja meg a futballvállalat, mint gazdasági és sport érdekeket megtestesítő és követő szervezetre. A bemutatás alapvető fogalmak tisztázásával és a világban fellelhető sportüzleti modellek összehasonlításával kezdődik, majd az európai klubfutballban jelen levő európai értékek, hagyományok feltárásával folytatódik. Ezek megértése elengedhetetlen feltétele, hogy a Financial Fair Play céljait és a futballvilág szereplőinek gondolkodását, problémákhoz való hozzáállását megértsük. Ezt követően a dolgozat fő témájaként az érintett elméletet (Stakeholder Theory) [Freeman, 1984] alapul véve szemügyre vesszük a futballvállalatok érintettjeit, és egyesével megvizsgáljuk az érdekeik és értékeik szerint, az új szabályozás lehetséges hatásait. Előljáróban annyit, hogy ha nem is alapjaiban, de jelentősen megváltoztatja a Financial Fair Play szabályozás a futballvilág érintettjeinek és a futballvállalatoknak működési környezetét, átalakítja döntési és prioritási

fókuszait. A szabályozás a licenc rendszerben az idei szezontól vizsgálja a futballvállalatok pénzügyi és egyéb adatait, és a téma ilyen fokú aktualitása és a futballvilágra történő nagy hatása miatt választottuk a témát TDK dolgozat témánknak. Az előbb említett adatokból a licenc rendszerben indikátorokat képeznek, és ezeket felhasználják majd a 2014/ 15-ös szezon nemzetközi tornái kapcsán kiosztandó részvételi jogok kapcsán. Amely futballvállalat nem tesz eleget a szabályozásnak, egyszerűen nem kap indulási jogot, mely igen komoly pénzügyi és presztízs veszteséget jelenthet számukra.

A továbbiakban megnézzük a szabályozás hatását a futballvállalati stratégiákra, melyek feltérképezésének alapjául a Szabados-féle tipológia [Szabados, 2003] szolgált. Végül az összefoglalásban ismertetjük a vizsgálataink eredményét és felvetünk a szabályozást kiegészítő, javító alternatív megoldásokat és más kutatási területeket is megemlítünk. A záró szakaszban a vizsgálataink eredményét megnézzük az általunk összeállított kérdőív tükrében, mely több mint 900 ember véleményéből tevődik össze. A két vizsgálat összevetéséből olyan ötletek kerülnek felszínre, mint egy Európai Szuperliga gondolata és még további izgalmas ötletek arra, hogyan lehetne az európai futball hosszú távú fenntarthatóságát elősegíteni és ehhez milyen kiegészítések szükségesek a Financial Fair Play szabályozásban.

Mérföldkő a futball üzletté válásában

Napjaink legnépszerűbb sportja minden kétséget kizáróan a futball. A Nemzetközi Labdarúgó-szövetség (FIFA) felmérése szerint világszerte több mint 245 millióan játsznak, férfiak és nők egyaránt, Kínától kezdve egészen a legkisebb Csendes-óceáni szigetállamig [FIFA, 2006]. A sport és a futball globális szerepéről és globálissá válásáról Dóczi Tamás 2007-ben megjelent „Sport és globalizáció: a 21. század kihívásai” című munkájában lehet olvasni. A futball globális jelenléte és popularitása folytán elkerülhetetlenné vált, hogy a labdarúgásban is más sportágakhoz hasonlóan a piaci koordináció mechanizmusa érvényesüljön. A piac, mint domináns koordinációs mechanizmus elterjedése a XX. században Kornai (1984) nevéhez fűződik. Amennyiben a piaci koordináción keresztül tekintünk a társadalomra eljutunk az üzleti világhoz, amely a piaci koordináció megvalósítója. Az üzlet-elmélet hiányában az üzleti világot annak szerkezetén keresztül közelítjük. Az üzleti világ legfőbb tevékenységét az üzleti vállalkozások adják, melyek a piacon működnek és szabályozási keretük a verseny [András,

2003].

A fogalomkör tisztázása után ismertetjük az üzleti alapú labdarúgás és az ebben szereplő futballvállalatok bevételeit jelentő piacokat [András, 2003]:

- Fogasztói piac,
- Közvetítési jogok piaca,
- Szponzori piac
- Merchandising-piac
- Játékospiac

A megfelelő keretet a hivatásos sport teremtette meg. A hivatásos labdarúgás hazája Anglia, ahol 1885-ben az Angol Labdarúgó-szövetség (FA) engedélyezte, hogy a játékosok fizetést kapjanak a klubjaiktól [FIFA, 2012]. Miután az FA hozzájárult a klubok vállalattá alakulásához, a Birmingham City (pontosabban elődje) lett az első olyan klub, amely társasággá alakult [András, 2003]. Az eredetileg egyesületi formában működő klubok nagy része a dolgozat vizsgálati környezetét jelentő Európában azóta már gazdasági társaságként működik. Kivételként a Real Madrid és a Barcelona említhető, a két spanyol óriást azonban korántsem lehet szokványos egyesületnek nevezni, mivel kettejük éves árbevételének összege megközelíti Magyarország évi GDP-jének 1%-át. [Deloitte, 2010]

Közgazdászként ezért focicsapatok helyett érdemes a futballvállalatok fogalmát használni, ahol a sportteljesítmény mellett legalább akkora szerepet játszik a gazdasági teljesítmény is. A vállalat menedzsmentjének fel kell mérnie a működéshez kapcsolódó bevételeket és kiadásokat. Tisztában kell lenniük, mik a vállalat növekedési lehetőségei, mely piacok azok, ahol még képes növelni a bevételét, melyek, ahol nem, illetve hol lehet költséget csökkenteni.

A hivatásos labdarúgás – a média és a szponzoráció fejlődésével – átlépte az egyes országos piacokat, egy globális, méreteiben megnövekedett piacról beszélhetünk, ahol már nem léteznek határok, a világ bármely részére el tudják juttatni szolgáltatásaikat (pl.: egy Bajnokok Ligája mérkőzés közvetítését). A labdarúgó-vállalatoknak kedvezett a helyzet: a megnövekedett piac által nagyobbá vált a célközönség és ezzel együtt a bevételek. Ezzel párhuzamosan viszont

más trendeket is meg lehetett figyelni, a játékosok fizetései és transzferárai az egekbe szöktek, a futballvállalatok pedig óriási adósságokat halmoztak fel, legtöbbször a felelőtlen költekezés miatt. Az Európai Labdarúgó-szövetség (UEFA) elnöke, Michel Platini így fogalmazta meg a problémát: „Engem nem az adósság, a veszteség zavar.” [Kele, 2011]. Az UEFA Financial Fair Play-je (továbbiakban használt rövidítés: FFP) nem pusztán a licencrendszer megreformálása, hanem egy újabb mérőföldkő is a futball üzletté válásában. Az európai labdarúgás egy olyan elemmel bővül, amely eddig nem volt jelen regionális szinten, az UEFA, felülről, pénzügyi szabályozóként akar hatni a futballvállalatok működésére. A kérdés nem is az, hogy szükség van-e pénzügyi szabályozásra, hanem hogy mennyire jó eszköz erre a FFP ebben a formában.

Eltérő modellek a professzionális sportban

A sportpénzügyek fejlődését meghatározza az adott verseny struktúrája, ami determinálja a különböző piacok elérhetőségét. Fontos, hogy egy futballcsapatot működtető társaság milyen módon nyerheti el az adott bajnokságban való indulási jogot, ugyanis ez a továbbiakban való rendszerszabályozási módokat is determinálja. A bajnoki rendszerek lehetnek [András, 2003]

- zártak, ahol csak a franchise jogot megszerzett csapatok indulhatnak,
- nyíltak, ahol elsősorban a sporteredmények, másodsorban a versenyt szervezők (szövetségek, ligák) gazdasági és egyéb feltételei szabják meg az indulási jogot.

A hivatásos futball két meghatározó modellje, az amerikai és az európai, már itt az indulási jog megszerzésénél különválnak egymástól.



Forrás: [Havas, 2008]

Az amerikai modell: NFL és társai

A hivatásos sportot Amerikában az ún. „major” ligák (NFL, NBA, NHL, MLS) jelentik. Közülük is a National Football League (NFL) az, ami globális szinten is méltó vetélytársa a „soccer”-nek.

Az NFL egy olyan zárt liga, ahol nincsen feljutás és kiesés. Helyi csapatok versenyről sem beszélhetünk, a 32 tag egy-egy franchise (egy területen belül nem lehet több franchise-t működtetni), akik a piaci hatékonyság érdekében egyetlen, egységes gazdasági szövetségbe tömörültek. A tulajdonosok és a játékosok szakszervezete (NFLPA) által létrehozott közös szerződés (CBA) célja az amerikai futball iránti kereslet további növelése. A profitvezérelt tulajdonosok korlátozzák a versenyt, hogy egymás csapatai között kiegyenlítsék a versenykülönbségeket - sajátos ambivalencia. [András, 2003]

Egységesen korlátozzák a munkaerő- vagy játékospiacot: sokáig a lejárt szerződésű játékosok nem is választhattak szabadon klubot (reserve clause). Az amerikai modellben a 70-es

évektől kezdve megszűnt ez a korlátozás, a lejárt szerződésű játékosok most már igazolhatnak más klubokba is (szabadügynök piac). Amíg nem jár le a szerződés (vagy nem bontják fel), a játékos nem válthat klubot, azaz az NFL-ben nem létezik klubok közötti, játékosért felszámított adás-vételi díj. A ligába újonc játékos az egyetemi bajnokságból kerülhet be („draftolás”). A „draft” a verseny kiegyensúlyozásában úgy játszik szerepet, hogy először az a csapat választ egyetemi játékos, aki az előző szezonban a leggyengébb mérleggel végzett. A „draftjogokat” a csapatok cserélhetik egymás között. Az elméleti koncepció az lenne, hogy a legtehetségesebb fiatalok kerüljenek a leggyengébb csapatokhoz, kiegyenlítve a versenyt [NSO, 2011]. Egy csapat keretszámának felső határa van, ez az aktív időszakban 53 játékost jelent [Bővebben: Bowl.hu, 2012]. A játékosok fizetéseinek felső határa szintén meghatározott. Az ún. fizetési sapka (salary cap) intézménye garantálja, hogy egy gazdagabb klub se csábíthasson magához csillagászati összegek ígéretével sztárjátékosokat és ne dominálhassa az NFL-t. A fizetési sapka összege egy adott évben minden csapatra egyaránt vonatkozik, jelenleg 120,6 millió dollár. Az 51 legjobban fizetett játékos fizetése ezt az összeghatárt nem haladhatja meg. Az NFL csapatainak tilos a sapka fölé menni, más major ligákban (pl.: NBA) luxusadó fizetésével van rá lehetőség.

Nem csak a szabályozott játékospiac, de a jövedelmek nagyfokú újraelosztása is az amerikai modell jellemzője. Az előbb említett két szabályozott elem a verseny kimenetelének bizonytalanságát biztosítja, fokozva vele a sportág izgalma. A liga összbevételének körülbelül 80%-a megosztásra kerül. A TV-s közvetítésekből származó összeg egyenlő arányban osztják el, míg a jegybevételekből 60%-a hazai csapatot, 40% pedig a többi csapatot illeti. Az ezeken felül álló többi tétel esetében hivatalos felosztási számok nem ismertek. [Pro Football Business, 2011]

Az európai modell: a jéghegy csúcsa - a Premier League és társai

Az európai ligák esetében nincs szó a tulajdonosok egységes érdekszervezetéről, sokkal inkább a sportági szövetségek üzleti megfelelőjének tekinthetőek. [András, 2003]

A labdarúgó-vállalatokat érintő versenyek (nemzeti bajnokság, nemzeti kupasorozatok) jogtulajdonosai, a nemzeti szövetségek. Ezek nem profitorientáltak, ligáik nyílt rendszerűek, lehetőség van osztályt lépni felfelé, illetve kiesni (alsóbb osztályba kerülni). A cél, hogy a sportban elért eredmény alapján az adott ország első osztályában évről-évre kizárólag a legjobbak

mérkőzhessenek meg egymással. A futballvállalatok kapcsán nincs területi szabályozás, városonként több ilyen is működhet, és nem csak különböző osztályokban. Kiváló példa erre az angol első osztály (Premier League), ahol a bajnoki címért jelenleg a Manchester United és a Manchester City verseng. A nemzeti szövetségek nemzetközi szövetségeket alkotnak, amit Európában a FIFA és az UEFA szervezete testesít meg és a nemzeti szövetségeknek ez FIFA-, illetve UEFA-tagságot jelent. A FIFA jogtulajdonosa a világbajnokságnak és klubvilágbajnokságnak többek között. Az Európa-bajnokság szervezése mellett az Európai Labdarúgó-szövetség felel olyan nemzetközi versenyekért is, mint a Bajnokok Ligája és az Európa-Liga.

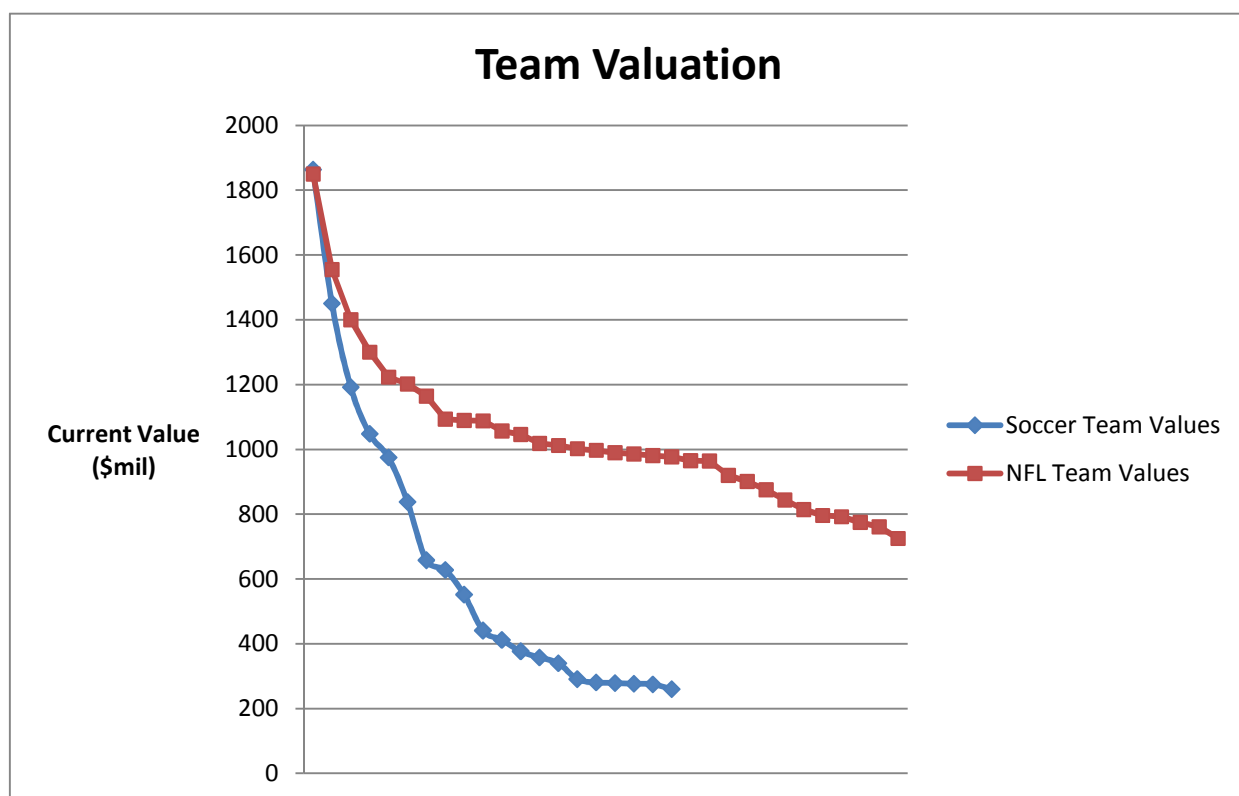
A játékosok piaca a szabad verseny szellemében működik. A munkaerő szabad áramlása az 1995-ben meghozott Bosman-szabály eredménye, aminek értelmében egy játékos szerződésének lejártja után, átigazolási díj nélkül távozhat másik futballvállalathoz, illetve magával vonta azt a szabályt, hogy egy klubban háromnál több külföldi „munkavállaló” is játszhat. Az NFL-lel ellentétben a hagyományos labdarúgásban ritkának számít a szerződés nélküli játékos (szabadügynök). A klubok átigazolási időszakban, transzferdíj fejében adnak és vesznek játékost egymás között.

A keretmaximalizálás szabályai évenként változhatnak, országonként, versenyenként eltérőek lehetnek, általánosságban csupán annyit lehet elmondani, hogy az európai csapatok keretszáma túlnyomó részben egy 20 és 30 fő közötti tartományban mozog. A Bosman-szabály leggyakrabban emlegetett hatása a külföldi játékosok („idegenlégiósok”) megnövekedett száma és ennek szerepe a nemzeti bajnokságokban. Egyesek szerint ez rombolja a futball hagyományőrző szellemét, tradícióit, viszont a megoldásként javasolt 6+5 szabály (a kezdő tizenegy 5 játékosa lehet csak külföldi) nem illeszkedik az EU-s jogrendbe, és ellentétes a Bosman-szabállyal, ezért elvetették a tervezett szabályújítást [Origo.hu, 2011a]. A játékosok fizetésénél nincsen semmiféle megkötés, országonként és osztályonként eltérőek. Példaként: az angol ötöd osztály egy labdarúgója heti ezer euró alatt keres. Ez annyi, amennyit egy „elit” magyar futballista vihet haza hetente [Sport365.hu, 2011]. Ehhez képest a Manchester United (Premier League) sztárjátékosa, Wayne Rooney, ennek több százszorosát kapja a futballvállalat alkalmazottjaként.

A futball többi piacára is jellemző a liberalizáció: a helyszíni bevétel teljes összege a

hazai futballvállalat bevétele, erre vonatkozóan sincs felülről történő szabályozás. A TV-s közvetítési jogok értékesítése ligánként eltérő, van, ahol a futballvállalatok egyénileg kötnek szerződést (Spanyolország) és ez hátrányosan érinti a kisebb fogyasztói piaccal rendelkező futballvállalatokat. Más országban (Anglia) a futballvállalatok kollektívan lépnek, értékesítik a jogokat és az ebből származó bevétel újraelosztásra kerül. A különböző jövedelmi helyzetben lévő futballvállalatok közötti elosztási arány bár nem azonos, de kisebb egyenlőtlenséget hoz a jövedelemelosztásban.

A két eltérő modell következménye, hogy míg Amerikában kisebbek a különbségek és nyereségesek a sportvállalatok, addig Európában a futballvállalatok veszteségesen működnek és hatalmasak az értékbeli differenciák. A Forbes 2011-s értékelése alapján [Forbes, 2011a és Forbes, 2011b] a következő diagramot készítettük:



A pénzügyi fair play megalkotása és bevezetése nélkül az egyenlőtlenségek tovább növekednének. A szabállyal tehát ezen szeretne az UEFA változtatni.

Az európai modell fejlődése

Az európai modell legfelsőbb öre: az UEFA

A labdarúgó szövetségek európai konföderációja, az európai modell középpontja az UEFA. Az UEFA a nemzeti szövetségek képviseleti demokráciáján alapuló szövetség, az európai labdarúgás kormányzó testülete. Megalakulása (1954) óta tagországainak száma 53-ra nőtt. Az Európai Labdarúgó-szövetség tagállamai nincsenek teljes átfedésben Európa országaival. Az Egyesült Királyság 4 tagállama (Anglia, Skócia, Wales és Észak-Írország) külön szövetséggel és tagsággal rendelkezik. Más tagok politikai okokból (Izrael) és tradicionális okokból (részben Európához tartozó országok: Oroszország, Ciprus, kaukázusi országok, Törökország) tartoznak Európa labdarúgásának kormányzó testületéhez. Érdekesség, hogy a Vatikánnak és Monacónak nincs saját labdarúgó szövetsége, de a francia szövetségen belül működik monacói labdarúgó-vállalat (AS Monaco). [Sipos, 2008]

Az UEFA által előírt szabályok hatálya nemzetközi, minden nemzeti szövetségnek be kell tartani, még akkor is, ha ezek nem minden esetben illeszkednek a hagyományos nemzetközi, regionális vagy nemzeti jogi szabályozáshoz. A futball így – jogszabályi értelmezésben – speciális helyzetben van, alkalmazandó szabályzatai nem mindig simulnak a hatályos törvényekhez, esetleg EU-jogszabályokhoz. [András, 2003]

Az UEFA alapvető küldetésének tekinti az európai labdarúgás fejlődésének biztosítását a játék minden szintjén és az egység és szolidaritás elveinek érvényre juttatásának elősegítését. A szövetség stratégiai és operatív működését 11 alapvető érték mentén képzelel el: [UEFA, 2012a]

1. Futball: elsősorban sport, csak azután üzlet
2. Szubszidiaritás: a sport autonómiája a hivatásos labdarúgás piramisszerű felépítésében érvényesíthető legjobban
3. Közös vezetés: nem diktál, hanem igyekszik bevonni az összes érintettet (ligák, klubok, játékosok) a döntési folyamatokba
4. Autonóm vezetés: az átláthatóság, a demokrácia és a felelősség fontos szerepe a sport autonómiájának megőrzésében
5. Szolidaritás: a futball mindenkié, az egész társadalom játéka, a hivatásos futball pedig

„csak” a jéghegy csúcsa

6. Fiatalság védelme: a fiatal nevelt játékosok saját szülőhazájukban nőjenek fel, lehetőleg ne külföldön vállaljanak munkát 18 év alatt
7. Becsületesség: a szövetségek által kiírt versenyek tisztességesek legyenek, bármilyen sportfogadásban rejlő befolyást kiküszöbölve
8. Pénzügyi fair play: a klubok átlátható és szabályos gazdasági működése, ne kerüljenek adósságspirálba
9. Nemzeti válogatottak és klubcsapatok: egymás kiegészítő elemei a futballban, a mérleg mindkét oldalára szükség van a jövőbeli fejlődéshez
10. Tisztelet: a labdarúgásnak példamutatón kell közvetíteni az európai értékrendet
11. Európai modell: a futballt szeretnék megőrizni egyedülállóságában

Az értékrendszer a több mint száz éves múltra visszatekintő hivatásos labdarúgás fejlődésének eredménye. A labdarúgásban megjelenő üzleti elemek nem jelentik ennek az átírását, csak kiegészítik.

A szövetség főbb versenysorozatai az európai modell értékrendjének megfelelően két főbb csoportra oszthatók: nemzeti válogatottak tornájára (Európa-bajnokság) és klubcsapatok tornáira (Bajnokok Ligája). A futballvállalatok sportteljesítményüket két rangosabb, évente megrendezésre kerülő nemzetközi tornán mérhetik össze. A Bajnokok Ligájában indulási jogot az európai nemzeti szövetségek által rendezett nemzeti bajnokságok legjobban teljesítő futballvállalatai szerezhettek, míg az Európa-Ligában azok a labdarúgó-vállalatok vehetnek részt, amelyek még jól teljesítettek saját hazai bajnokságaikban, de a BL részvételről már éppen lemaradtak.

Ezek a ligák nem hagyományos értelemben vett klasszikus ligák, vegyes vagy kvázi zárt [Dénes, 2003] rendszerben működnek egy speciális feljutási-kiesés mechanizmus alapján és egy nemzeti bajnoksághoz képest - a Big 5 országokat leszámítva - az adminisztratív előírások is szigorúbbak. [András, 2003]

Bajnokok Ligája: az üzletszerű labdarúgás csúcsa

Az európai klubfutball legrangosabbnak számító versenysorozata az UEFA Bajnokok Ligája, ami a labdarúgás legjobban eladható terméke, ezért érdemesnek találjuk röviden és

áttekinthetően értekezni a lebonyolítási rendszeréről és pénzügyi jelentőségéről.

Bajnokok Ligájáról a 1992/93-s szezon óta beszélhetünk, amikor az UEFA úgy döntött, hogy az elődje, a Bajnokcsapatok Európa Kupája (BEK) felett eljárt az idő, és a médiaiparban bekövetkezett változások reform nélkül kiaknázatlanok maradnak. Az új márka megteremtésével a cél az volt, hogy Európa legjobb futballvállalatai minél több mérkőzésen szerepeljenek. A megnövekedett nézői érdeklődés indokolta a magasabb fokú média-megjelenést. Az UEFA-tagállamok növekedésével indokoltta vált, hogy a kisebb országok futballvállalatai is megmérkőzhessenek az európai sztárokkal rendelkező labdarúgó-vállalatokkal.

A lebonyolítási rendszer megváltoztatása mellett szóló másik érv az üzleti kockázatok csökkentése volt. Az üzleti sikerességet növeli, ha a nagyobb és népszerűbb labdarúgó-vállalatok minél tovább jutnak el egy szezonban és nem esnek ki már az első összecsapásuk során. A jelenlegi szezonra is érvényes lebonyolítás a fentiek alapján a következő három szakaszra lehet osztható:

1. Selejtező: összesen négy körből áll, a negyedik selejtezőkör vesztes futballvállalatai az Európa-liga csoportkörében folytathatják tovább. A labdarúgó-vállalatok az UEFA-együttható [UEFA, 2012b] alapján kerülnek be a selejtezőkörök valamelyikébe, attól függően, hogy országuk nemzeti bajnoksága a koefficiens szerint hányadik helyen áll. Előfordulhat, hogy egy futballvállalatnak mind a 4 kört győzelemmel kell zárnia, hogy bejusson a második szakaszba, más futballvállalat pedig automatikus résztvevője.
2. Csoportkör: a selejtezőkből 10 futballvállalat (5 bajnok, 5 nem bajnok) kerülhet be. További 22 futballvállalat a bajnokságokra számított UEFA-együttható szerint automatikusan bekerül a csoportkörbe. A csoportkör résztvevői 8, négy futballvállalatból álló csoport között kerülnek felosztásra. Csoporton belül mindegyik futballvállalat kétszer (otthon és idegenben) játszik a többiekkel. Ez összesen hat kört jelent.
3. Legjobb 16: a csoportok első és második helyezettje jut be a nyolcaddöntőbe, ahol a csoportelsőik játszanak a csoportmásodikkal. Egy országból 2 futballvállalat nem találkozhat egymással. A negyeddöntőben (legjobb 8) már nincsenek korlátok. A döntő kivételével oda-vissza mérkőzések vannak.

A BL bevételek elosztása az UEFA szabályzata alapján a következőképpen alakul és kerül

kiosztásra 530 millió eurónyi értékben [UEFA, 2011a, p. 37.]:

A Bajnokok Ligájának minden televíziós és szponzori szerződéséből származó bevételének 75%-a és az új médiaszerződésekből származó bevételének 50%-a a csoportkörbe bejutott 32 futballvállalat kapja meg (arányosan szétosztva).

A maradék az UEFA-nál marad, ami a szervezési és adminisztrációs költségek fedezetére, illetve a tagszövetségek felé történő szolidaritási kifizetések fedezetére szolgál. Az 530 millió euró felett bevételek szisztémája a következőképpen alakul: 82%-ot kap a csoportkörbe jutott 32 futballvállalat, a maradék 18% pedig a fentebb tárgyaltakhoz hasonlóan kerül elosztásra.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy az UEFA éves pénzügyi jelentései alapján a Bajnokok Ligájából származó összbevétel 2002 óta folyamatosan 530 millió euró felett van. A 2010/11-es szezonban ennek összege meghaladta az 1 milliárd eurót.

Ennek alapján a BL csoportkörbe jutó 32 futballvállalat [UEFA, 2011b] minimum 7,2 millió euróval lett gazdagabb (3,9 millió a részvételért és még mérkőzésenként 550 ezer euró). A csoportküzdelmek során a győzelem 800 ezer euró bónuszt jelentett a futballvállalatok számára, döntetlen esetén felezték. A díjazás a nyolcaddöntőben 3 millió, a negyeddöntőben 3,3 millió, az elődöntőben 4,2 millió, a döntőben 9 millió (győztes), illetve 5,6 millió (vesztes) euró volt. A BL győzelem a Barcelonának a teljesítménydíjazás során 26,7 millió pluszbevételt jelentett. A juttatás második része az UEFA „market pool” koncepciója alapján, a nemzeti televíziós piacok értékei és ezen belül a futballvállalatok részesedései alapján történtek a kifizetések. Az összegek 1 millió (Tel Aviv, Partizan) és 27 millió euró (Chelsea) között szóródtak.

A helyszíni bevételek a torna során mindig a hazai futballvállalatot illeti, ez alól egyedül a döntő képez kivételt, ahol a résztvevők egyenlő arányban osztoznak rajta.

A Bajnokok Ligája gazdasági szempontból a futballvállalatok működésére nagy hatással bír, mivel a résztvevő európai futballvállalatok bevételük egy jelentős részét innen kapják, és az indulási jog immár pénzügyi kritériumokhoz is kötve lesz.

A BL pénzek elosztásánál is az a pénzügyi tendencia figyelhető meg, hogy a szövetségek, legyen az Európai Labdarúgó-szövetség, a cél nem a nyereség, hanem a bevételekből történő

minél több visszajuttatás a nemzeti és nemzetközi versenyeken szereplő futballvállalatoknak. [András, 2003]

Az európai modell újdonsága: a Financial Fair Play bevezetése

Az előző fejezetben bemutatott UEFA értékszemléletben is megjelent a pénzügyi szabályozás, mint kulcsérték. Az ok a futballvállalatok kettős értékteremtéséből fakad: egyszerre kellene tulajdonosi értéket, illetve fogyasztói értéket teremteniük [Chikán, 1997]. A kettő teljesen eltérő, a tulajdonosi érték inkább gazdasági síkon létezik, hiszen a vállalat tulajdonosa elsősorban a vállalat értékének növelésében és jövedelemszerzésben érdekelt. A fogyasztók (szurkolók) számára pedig a legnagyobb értéket a csapat jó játéka és sikeressége jelenti a sportban.

A vállalatok a kettős cél eléréséhez éves bevételüknél többet költöttek, a hiányt pedig hitelből finanszírozták. A szabályozói hatáskörrel bíró nemzeti szövetségek és európai konföderációjuk, az UEFA kételyeit fejezte ki az adósság rohamos növekvése kapcsán, és nem hisz benne, hogy a klubok képesek eldönteni maguktól, hogy meddig képesek jelenlegi hitelfinanszírozási modelljüket működtetni. Ezt elsősorban a futballra jellemző, más gazdasági területtől eltérő, vállalati vagy befektetői kultúra magyarázhatja.

A futballra jellemző pénzügyi magatartást a Coventry Egyetem professzora, Simon Chadwick így fogalmazta meg: „A futball nagyon szuggesztív vonzerővel rendelkezik. Jó néhány üzletember, szponzor és befektető nem gondolkodik racionálisan, mikor a futball világába kerül. Európában a sport mélyen beleívódott a gyökerekbe, ezért a közkedveltség okozza a hajlamot a pénzügyi szakemberek és üzletemberek között, hogy részeseivé váljanak a futballnak, a szurkolók megbecsüljék őket, a média és az üzleti szféra felé pedig kapcsolatokat építsenek. Ez az oka annak is, hogy a szponzorok és a média számára ez jó üzlet. Ha úgy látszik, hogy részese vagy a futballnak és áldozol a futballvállalatra úgy, hogy mezsponzor vagy, az jól mutat a piacon.” [MFM, 2010] Az UEFA stratégiai célként tűzte ki, hogy a futballvállalatokat racionálisabb gazdasági működésre bírja azért, hogy ne kerüljenek adósságspirálba, és csökkenjenek a futballvállalatok adósságterhei.

Az UEFA honlapján szerepel a Financial Fair Play (FFP) teljes szabályzata (91 oldal), ez alapján szeretnénk bemutatni, hogy milyen célokkal született a szabályozás, mik a szabályozó indikátorok, illetve hogyan kapcsolódik a licenc rendszerhez.

Általános információk

Az FFP egy 2010-ben meghozott szabályzat, amivel az UEFA eddigi licenc rendszere kerül megújításra. A futballvállalatoknak ugyanis újabb kritériumokat kell teljesíteniük azért, hogy részt vehessenek az UEFA által kiírásra kerülő nemzetközi tornákon. A nemzeti szövetségek akkor oszthatják ki a licencet, ha a futballvállalatok eleget tesznek a kritériumoknak. Az első szezon, amit az FFP figyelembe vesz az idei (2011/12), ami majd a 2013/14-es szezonbeli versenyeken való indulásnál kap helyet a feltételek között. A szabályzat átmeneti időszaka 2017/18-ig tart.

Célok

A szabályozás az európai futball értékrendje alapján több célt is megfogalmaz. Erősíteni szeretné a futballvállalatok gazdasági és pénzügyi helyzetét, növelve az átláthatóságot és a hitelességet a vállalatok pénzügyeiben. Kiemelten fontosnak tartja a hitelezők védelmét, a futballvállalatnak ezért időben kell rendeznie kötelezettségeit a játékosokkal, az adóhatósággal, más szervezetekkel és egyesületekkel szemben. A futballvállalatoknak hosszú távú működésüket a több pénzügyi fegyelem és ésszerűség nevében saját bevételeik alapján kell biztosítaniuk. A racionális költsékezés a futball hosszú távú fenntartását szolgálja, ezzel alapot teremtve az egész európai futball jövőbeli tartós életképességének.

A klubfutball licencrendszer

Fontos, hogy a pénzügyi szabályozás csupán része a licencrendszernek. A futballvállalatoknak eleget kell még tenniük különböző:

- sport kritériumoknak,
- infrastrukturális kritériumoknak,
- személyzeti és adminisztratív kritériumoknak és
- jogi kritériumoknak is.

A pénzügyi feltételek a futballvállalatokat éves jelentés közzétételére kötelezik. Az éves beszámoló során fel kell tüntetni a vállalatokat birtokló jogi személyek adatait, tartalmaznia kell

a mérleget, eredménykimutatást, cash flow-t, megjegyzést az alkalmazott számviteli elvekről (minden más beszámolóival magyarázattal együtt) és egy éértékelést a menedzsment részéről. Az auditált adatok, amennyiben nincsenek euróban feltüntetve, átszámolásra kerülnek a hivatalos EKB deviza középárfolyamon.

A licenc 4 pénzügyi kritériuma a következő:

1. Prosperálás („going concern”): a vállalat továbbra is működni fog, nem számítanak a felszámolására, csődjére
2. Saját tőke nem lehet negatív („no negative equity”)
3. Költségfedezeti határ („breakeven”)
4. Nincs lejárt fizetési kötelezettség („no overdues payable”)

Az FFP nem számolja a bevételek közé: azokat a jövedelemforrásokat, amik nem kapcsolódnak közvetlenül futballhoz (pl.: az Arsenal ingatlanértékesítése a régi stadion területén). A bevételforrásnak a stadion közelébe kell lennie.

Költségként nem veszik figyelembe a tárgyi eszközök amortizációját (anyagit és immateriálisát egyaránt nem, kivételt jelent a játékosok játékjogának értéke). Nem számít a stadionépítésre és az utánpótlásra való költsékezés, illetve az erre a célra felvett hitel kamatkadásai. A nem futballtevékenységhez köthető költségek a bevételekhez hasonlóan irrelevánsak. A 2010 előtti szerződéssel rendelkező futballisták jövedelem kifizetései szintén kivételt képezhetnek – az első két ellenőrző szakaszban. [FFP, 2010 – p. 85.]

Az FFP megjelenése óta állandó vita tárgyát képezi a játékosok amortizációs költsége, ami viszont releváns a költségoldalon. Egyszerű példaként, ha egy futballvállalat 20 millió euróért vesz egy játékost, akivel 4 éves szerződést köt, akkor az éves amortizációs költség –amíg nem hosszabbítanak vele szerződést – 5 millió euró. A Manchester City-nél ez a költségsor önmagában 71 millió euró volt a 2009/10-es szezonban.

Klubmonitoring

Monitoring Periods	Football Seasons						Max permitted deficit*	license granted for competing in season:
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17		
1							E45m	2014/15
2							E45m	2015/16
3							E30m	2016/17
4							E30m	2017/18
5							E30m	2018/19

* Max deficit is E5m per Monitoring Period if equity not injected into club

www.financialfairplay.co.uk

Forrás: [Thompson, 2011]

Az UEFA a futballvállalatok ellenőrzése (monitoring) során szeretne megbizonyosodni arról, hogy a vállalatok nem lépnek át egy bizonyos határt a költségekben. Amennyiben a futballvállalatok túllépik az engedélyezett deficitet, nem kapnak licencet az UEFA versenyeken való részvételhez. Ahogy a fenti ábrán is látható, a deficitvizsgálat során több, egymást követendő éves teljesítményeket aggregáltan vesznek figyelembe. A monitoring időszak időtartama a vizsgálat évét megelőző 3 év, az első kivételével, ami csak 2011/12-es és 2012/13-as szezonra szól. A licenc mindig a vizsgálati év utánra szól, ez azt jelenti, hogy egy az 1. monitoring szakasz vizsgálati éve, a 2013/14-es szezon után, a kritériumoknak való megfelelés alapján kaphatnak a futballvállalatok licencet a 2014/15-ös UEFA versenyeken való részvételhez.

A maximum engedélyezett deficit az első két ellenőrzés során 45 millió euró. A következő három év monitoringja során ezt az UEFA 30 millióra csökkenti. A későbbi évekre (a 2018/19-es szezontól kezdve) még nincsenek konkrét számadatok, de további csökkentések várhatóak. A deficitkritérium tulajdonosi tőkeinjekciót feltételez, tulajdonosi hozzájárulás nélkül a veszteség nem lehet több 5 millió eurónál. Feltétel, hogy a tulajdonosi „támogatás” tartós befektetés

legyen, saját tőke elem, ne pedig egy tulajdonosi kölcsön, ahogyan Roman Abramovics finanszírozta a Chelsea FC-t abban az évben, amikor megvette. A deficiteljárás egyértelműen a nagyobb futballvállalatok gazdasági működését hivatott garantálni. Ugyanis, ha egy klub költségvetése az aktuális szezon előtti 2 évben 5 millió euró alatt volt, akkor mentesül a deficitvizsgálat alól.

Az FFP és az EU maastrichti deficitkritériuma között egy szembetűnő hasonlóságot fedezhetünk fel: a futballvállalat akkor is megkapja a licencet, amennyiben túllépi a megengedett deficitet, de a pénzügyi adatok alapján a jövőben teljesíteni fogja. A csökkenő tendencia miatt a túlzott deficit nem jár szankcióval, azaz ha a vállalat deficitje évről évre kevesebb, akkor hosszú távon a szövetség él azzal a feltételezéssel, hogy a későbbiek során a vállalat eleget fog tenni a kritériumnak.

Az ellenőrzést végző bizottság, a Club Financial Control Panel (CFCP) fokozottan ellenőrizheti azokat a futballvállalatokat, ahol a munkavállalói ráfordítások meghaladják az éves bevétel 70%-át, illetve a nettó adósság 100%-át. A bizottságnak lehetősége van a különböző szerződések, tranzakciók értékét annak valós értékén vizsgálni, bezárva ezzel azt a kiskaput, hogy a piaci árak és valós érték közötti túlzott differencia jogtalan versenyelőnyhöz juttasson egyes futballvállalatokat. Arra, hogy ezt mi alapján fogják megállapítani, már sajnos nem tér ki a szabályzat.

Az FFP bemutatása után vizsgáljuk meg, hogy az újonnan bevezetett pénzügyi kritériumok hogyan fognak hatni Európa futballvállalataira.



A Financial Fair Play hatásai

A Financial Fair Play érintettjei

A Financial Fair Play komoly változásokat eredményezhet a futball világában. A szabályok megalkotása azonban csak egy lépés ehhez, de a hosszú távú fennmaradásához szükség

van arra, hogy az egész futballvilág elfogadja, és magáénak érezze az új szabályokat.

A szabály futballvilágon belüli fogadtatásának megvizsgálása előtt szemügyre kell vennünk az összes, futballvilágban megtalálható gazdasági és társadalmi szereplőt és érdekeiket. Ennek a vizsgálatnak alapjául az érintett elmélet (Stakeholder Theory) szolgál, mely R. Edward Freeman [Freeman, 1984] nevéhez fűződik. Alapja, hogy minden vállalatot a társadalom egy szélesebb kontextusába helyezz el (modern elmélet) és feltételezi, hogy a vállalatoknak ma egy igen komplex környezetben kell sikeresen működniük.

Az érintett elmélet alkalmazása előtt mindenképpen definiálni kell az érintett fogalmát. Az érintettek környezeti szereplők, amelyek a vállalatokkal, jelen esetben a futballvállalattal, kölcsönös, tartós és meghatározó (lényegi) kapcsolatban állnak, és képesek a vállalat célmegvalósítását befolyásolni vagy érintettek a vállalati célmegvalósítás során [Chikán, 1997]. Az érintettek különböző érdekekkel rendelkeznek, és érdekeik képvisellete kapcsán érdekcsoportokba tömörülnek. Az ilyen érintett csoportokhoz való viszonyból alakul ki a vállalat számára egy kapcsolati-háló [Chikán, 1997], melynek minden csomópontja kiemelkedően fontos, hiszen ezeken keresztül tud a futballvállalat a gazdaság és a társadalom tagjává válni. Az FFP a futballvállalatok működési keretét szabályozza, és egy licenc rendszert épít ki számukra. A licenc rendszer teszi lehetővé a szabályok esetleges nem betartásából fakadó szankcionálást, vagyis a nemzetközi futballtornákról történő kitiltást. Ez sokkal komolyabb büntetés egy futballvállalat számára, mint egy esetleges „sima” pénzbüntetés. Az ilyen tornák bevételeiből való kimaradás, melynek része a jegybevétel, de a média közvetítési jogából keletkező bevételek is, komoly pénzügyi szankciót testesít meg, míg a tornáról való távolmaradás a fogyasztók szemében komoly presztízs veszteséggel is járhat.

A konkrét szabályok megváltoztatják a futballvállalatok működését, így a futballvállalatokkal kapcsolatban álló érintettekre direkt vagy/és indirekt módon is kihatnak. Az érintettek és érdekeik feltérképezésének központja a futballvállalat, mivel vele állnak mindannyian kölcsönös és lényegi kapcsolatban. Az érintettek feltérképezése során figyelmet fordítunk arra, hogy nemcsak a csoportot azonosítjuk és helyezzük el a vállalati működés szempontjából, hanem megpróbáljuk világosan meghatározni a csoportok érdekeit is. Végül a Financial Fair Play elvei és konkrét szabályai alapján az esetleges érdeksérelmeket és problémákat tárjuk fel, melyekre a dolgozat végén válaszokat és tanácsokat próbálunk adni.

Felhozunk más esetleges alternatívákat, és megemlítünk kapcsolódó kutatási területeket, melyek jelen dolgozatunk témáját nem képezik, ugyanakkor hasznos kutatási területet nyújtanak.

A fent leírtak alapján a következőekben a futballvállalatok érintettjeit vesszük sorra. Fontos kihangsúlyozni, hogy a vállalati érintettek feltérképezésének módszerei konkrét vállalatokra értendők, de a mai gazdasági életben szereplő futballvállalatokat is „normális” vállalatnak fogjuk fel, így az érintettek feltérképezése ugyanolyan jogszerű, mint más vállalatok esetében és a módszertan is ugyanaz. Ugyanezen ok miatt érvényes az a megállapítás is, hogy ahány vállalat, annyi érintett viszony létezik, így minden vállalat rendelkezik önálló és a többitől eltérő érintett-térképpel. Nincs ez másképp a futballvállalatok esetében sem, azonban mi most egy általánosan a futballvállalatokra értendő érintett feltérképezést hajtunk végre. A vállalatok működésük során belső és külső érintettekkel kerülnek kapcsolatba, így a feltérképezés alapjául ez a bontás szolgál.

A futballvállalat belső érintettjei

A vállalatok belső érintettjei klasszikusan a tulajdonosok, a menedzsment és az alkalmazottak köre. A futballvállalat esetében sincs ez másképpen, így a belső érintettek között elsőként a tulajdonost említhetjük meg. A tulajdonos érdeke alap közgazdaságtani felfogás szerint a vállalat értékének növelése [Chikán, 1997], amin keresztül saját tulajdoni részéből adódó vagyonának növelését éri el. Azonban ez a valóságban nem ilyen egyszerű. A tulajdonos számára nem csak a vállalati érték növelése jelenthet értéket. Más befektetést ösztönző motivációk is jelen vannak. Így kijelenthető, hogy az érdekeltség alapján a tulajdonosi kört nem tekinthetjük homogénnek. Ugyanakkor a legtöbb tulajdonosnál alapvetően megemlíthetjük a vállalat értékének növelését, mint egységes érdek, melynél csak az érdekeltség mértéke tér el. A fent említett eltérő befektetési motivációk miatt sokfajta tulajdonosa lehet egy futball vállalatnak. Lehet olyan eset, hogy 1 ember vagy család a tulajdonos és az is lehet, hogy számtalan sok ember részvényesként, tőzsdei vállalat esetén. Ez a két szélsőséges eset, de a kettő között helyezkedik el sok futballvállalat tulajdonosi szerkezete,

A következőekben az egyszemélyi tulajdonos érdekeltségét nézzük át. Most a nagybefektetőként viselkedő egyszemélyi tulajdonost vizsgáljuk. Ezen tulajdonosok gazdasági alapon lettek tulajdonosok és céljuk a vállalati érték növelése hosszú távon. Ezek a befektetők/tulajdonosok hosszú távon gondolkodnak, mivel stratégiai befektetők és összekapcsolják

személyes vagyonukat a futballvállalattal és hosszú távon várnak sikert. Az egy személyes tulajdonlás esetében és tulajdonos gyakorlatilag teljes döntési jogkörrel bír. Ezen tulajdonosok nagybefektetők, legyen szó egy személy, egy család vagy egy nagyvállalatról. Tekinthetjük őket klasszikus egyszemélyi tulajdonosnak. Erre jó példa az ilyen vállalati értékeket megvalósító angol Tottenham Hotspur és tulajdonosa Joseph Lewis [Forbes.com, 2011].

A tulajdonosi szerkezet és az ebből adódó érdekkülönbségeket legjobban a történelem során fellelhető tulajdonos-szerkezeti tendenciákkal lehet szemléltetni. Schmidt - Balázs - András szakdolgozatában ír ezekről [Schmidt, 2009] a tendenciákról. Az angol futball ligában az 1980-as évek közepétől nagyjából 2000-ig jellemzővé vált a futballvállalatok tőzsdére lépése, így a kisebb befektetők aktív megjelenése a tulajdonosi körben. Ez a tendencia lezárult, a 2000-es évekre befejeződött és a helyét egy másik trend veszi át. Ez a presztízs tulajdonosok köre. Ez a tulajdonosi kör részese a már fenn említett egyszemélyes tulajdonosi körnek, azonban külön motivációval rendelkeznek, és így eltérnek az általánosan vett egyszemélyes tulajdonosi körtől, akik alapvetően gazdasági alapon vett tulajdonosai a futballvállalatoknak. Ilyen motiváció lehet egy bizonyos társadalmi körbe való bejutásnak a lehetősége (Roman Abramovich) [Schmidt, 2009]. Kialakulásuk kezdetét tehetjük Roman Abramovich 2003-as futballvállalatba történő befektetésére, mely által az angol Chelsea futballvállalat egyszemélyi tulajdonosává vált [BBC News, 2003]. E tendencia további kiemelkedő képviselője a Manchester City új tulajdonosa, Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan (továbbiakban: Sheikh Mansour) [The Guardian, 2008]. E tulajdonosok motivációja nem elsődlegesen a nagybefektetőkre jellemző. Hosszú távú célként megfogalmazódhat bennük is a futballvállalat értékének növelése, de alapvetően a céljuk a futballvállalat alapszolgáltatásában, a labdarúgásban eredmények elérése, és ezzel mind maguk, mind a futballvállalat számára egy presztízs megteremtése. Őket nevezhetjük tehát presztízs tulajdonosoknak, akiknek a futballvállalat, mint szórakozási lehetőség, játék vagy személyes önmegvalósításként jelenik meg, és szívesen költenek hatalmas összegeket arra, hogy sikereket érjen el a sport terén a futballvállalat. Háttérbe szorul azonban a fenntartható gazdálkodási és üzleti modell kiépítése a futballvállalatban. Erre tökéletes példa Sulaiman Al Fahim, a Manchester City futballvállalatba befektető csoport egyik vezetőjének 2008-as, a vétel utáni nyilatkozata: "Our goal is simple — to make Manchester City the biggest club in the Premier League. We are trying to be in the top four this season and will buy whatever is needed." [The

Sun, 2008]. Ez annyit tesz, hogy a legfőbb cél a futballvállalat sportszakmai téren történő sikeressé tétele, bármennyi pénzbe is kerüljön és minden más futballvállalati funkció háttérbe kerül ezzel a céllal szembe. Ezt az elvet Schmidt- Balázs- András L'art pour l'art stratégiának nevez [Schmidt, 2009, p.38.]. Ennek ismertetése nem célja a dolgozatunknak, de mindenképpen meg kell említeni és hivatkozni fogunk rá a későbbiekben. A 2008-as nyilatkozat óta azonban eltelt több év, és mára mind a Chelsea, mind a Manchester City tulajdonosának elege lett az üzleti veszteség miatt a futballvállalatba pumpált font milliókból, amit az FFP-ről velük egyeztető Platini úrnak ki is nyilvánítottak [Origo.hu, 2011a]. Ez az érdekeltségben történő változás a presztízs tulajdonosok körében megváltoztatja futballvállalataik stratégiáját is. Így ezek a vállalatok inkább a szinergiastratégia kategóriájába esnek [Schmidt, 2009]. Itt ugyanúgy megvalósul az üzleti alapon túlmutató egyéni motiváció (presztízs, siker, stb.), de szerepet kap a futballvállalat fenntartható gazdasági működése is, igaz ez az igény összvállalati szinten jelentkezik. Ennél a tulajdonosi körnél azonban nem mehetünk el szó nélkül egy, a futballvállalatra igen komoly kockázatot jelentő tényező mellett. Ez a csődkockázat az esetleges hirtelen tulajdonosváltásból adódó likviditási nehézségekből fakad. A vállalat a tulajdonos szempontjai szerint túlköltekezi magát, és ha eltűnik mögüle a támogató háttér, aki a veszteségeket leírja, kifizeti, akkor bizony igen gyorsan csődhelyzet alakulhat ki az adott futballvállalatnál. Erre lehet példa a West Ham esete Bjorgulfur Gudmundsson tulajdonlása alatt [Kele, 2011]. Ilyen problémák adódhatnak az említett két futballvállalat esetében is, amennyiben a tulajdonos valamilyen ok-mód folytán otthagyja.

Az előzőekben tárgyalt tendenciák és legfőképpen a presztízs tulajdonosok megjelenése nem a futballvállalatok gazdasági működését fenntartható pályára állító célnak kedvezett. Így valószínűleg oka lehet annak, amiért az UEFA az FFP szabályozást megalkotta. Az FFP várható hatásainál külön megemlíjtük ezt a tulajdonosi szerkezetet és az FFP esetleges hatását a jövőbeni tulajdonos-szerkezeti trendre.

Érdemes megjegyezni, hogy amennyiben nem egy személy, hanem egy cég vagy cégcsoport illetve akár több cég vagy cégcsoport is tulajdonol egy futballvállalatot, ugyanúgy jellemző rájuk a nagybefektetői viselkedés, annyiban különbözik, hogy itt már többen gyakorolják a döntési jogköröket. Megemlítendő, hogy az ilyen tulajdonosi körben, már kevésbé beszélhetünk a presztízs tulajdonosokról, akik euro vagy dollár milliókat költenek csapataikra.

Az ilyen tulajdonosi körben jellemzőbb az üzleti alapú gondolkodás és a klasszikus értelemben vett nagybefektetői viselkedés, melyet feljebb már bemutatunk.

A különböző vállalatcsoportok és egyéni tulajdonosok mellett a média vállalatok jelentek meg a 2000-es évek tájékán, mint komoly részesedéssel bíró futballklub tulajdonosok [András,2003 (pp.78-80) illetve táblázat innen: András- Kozma- Kynsburg- Rohony (2000) p.47]. Itt meg kell említeni, hogy az ő szempontjuk szerint a legfőbb érték a közvetítési jogok megszerzése. Tulajdonosi pozícióikkal erősítik az alkupozícióikat a közvetítési jogokért folyó versenyben. Ezek mellett jellemző rájuk a gazdasági alapú nagybefektetői viselkedés.

Ezzel szemben egy tisztán tőzsdére bevezetett nyílt részvénytársaságként működő, sok kisbefektető által tulajdonolt klub tulajdonosai általában a vállalat értékének gyors, rövid távú maximalizálását várják, és ha ez megtörténik, túladnak a részesedéseken. Ez azonban megint nem teljesen általánosítható. Az igaz, hogy alapvetően a kisbefektetők rövidebb távon gondolkodnak, ami idő alatt várnak vállalati érték növekedést, illetve nem kötik össze komoly mértékben a személyes vagyonukat a vállalat értékével. Egy racionális kisbefektető így is működik. Azonban mikor egy tőzsdei futballvállalatról beszélünk, ott egy szurkoló is felléphet kisbefektetőként, így tulajdonosként, akinek a preferenciái egészen mások, mint egy racionális kisbefektetőé, ugyanis egy szurkoló tulajdonrészt a csapathűség kinyilvánítása miatt szerez meg és az érzésért, hogy ő is a vállalat részese. Látszódik tehát, hogy e tulajdonosi kör esetén sem lehet az érdekeket homogénként kezelni, hiszen megjelennek a nem gazdasági alapon, racionális viselkedők és motivációik. A futballvállalat menedzsmentjének pedig feladata mindegyik tulajdonosi kör igényeinek a kielégítése és képviselése a vállalati működés során.

Elég nehéz tehát a tulajdonosokat több csoportba osztani, ahol már megjelennek azonos érdekek, melyeket képviselni tudják a futballvállalatban. A legjobb összefoglalást (András-Kozma- Kynsburg- Rohony (2000), p.47.) adja:

	Befektetők típusai	Befektetés célja
1	Médiavállalkozás	Klubtulajdonlás (1) – közvetítések jogdíjtárgyalásánál erősebb alkupozíció □ szinergia

2	Szurkoló	Klubtulajdonlás (2) – csapathoz tartozás, klubhűség kifejezése
3	Intézményi befektető	Árfolyamnyereség és/vagy osztalék
4	Sportvállalkozás (pl.ENIC)	Értéknövelés, árfolyamnyereség
5	Egyéb vállalkozás	Értéknövelés, árfolyamnyereség és/vagy osztalék
6	Gazdag vállalkozó	Értéknövelés, árfolyamnyereség és presztízs

Ezt a táblázatot kiegészítjük még a tisztán nyílt részvénytársaságokban feltűnő racionális kisbefektetővel, aki az egyéb vállalkozás befektetői típusával lehetne jellemezni. Illetve meg kell említeni a presztízs tulajdonosokat is, akiknek a sportszakmai siker jelenti a futballvállalat legnagyobb értékét, és ez alá rendelik a vállalati működés összes többi elemét.

A tulajdonosok tehát igen sokszínűek. Befektetői típusok szerint elkülöníthető csoportokba oszthatóak, amely csoportok más-más érdekeltséggel rendelkeznek a vállalati működés szempontjából.

A futballvállalat másik belső érintettje a menedzsment. A mai globális és igen nagy futballvállalatok operatív vezetését a tulajdonosok által megválasztott menedzsment végzi. Feladatuk a tulajdonosi értékek képviselete és megvalósítása a vállalaton belül. Gyakran előfordul, hogy a menedzsment tagjai gazdasági és/vagy jogi tudás mellett sportolói háttérrel is rendelkeznek, hiszen így adott esetben jobban meg tudják látni a gazdasági működés és a sportteljesítmény maximalizálása között levő kapcsolatot, és az esetlegesen ellentétes hatásokat is jobban ki tudják szűrni [András, 2003, p.80.]. A menedzsment ugyanakkor, mint más vállalatoknál is, a saját haszonmaximalizálásában érdekelt, ami lehet a futballvállalat értékének növelése, de a saját vagyonának a gyarapítása és a klub sportsikereinek előremozdítása is, mivel ez vagyon és személyes elismertség növekedéssel jár együtt. Jellemzően mindhárom fennáll, mert e három tényező általában együtt jár egy sikeres futballvállalat esetében, azonban azt, hogy a menedzsmentnek melyikre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetnie a működés során, nehéz meghatározni. Emiatt fennállhat a futballvállalatok esetében is a megbízó-ügynök probléma,

mely alapja a felek eltérő informáltsága és érdekeltsége [Chikán, 1997, p.38]. A menedzsment feladata lesz a Financial Fair Play által támasztott követelményeknek való megfelelés elősegítése, így a szabályozás komoly feladatokat ad számukra. Itt jól látható tehát, hogy a tulajdonosi körrel szemben a menedzsment viszonylag homogén és azonos érdekekkel rendelkezhet.

A harmadik belső érintett kör pedig az alkalmazottak köre. Ezen érintettek csoportja ugyancsak nem homogén. Igen különböző szerepkörök rajzolódnak ki a futballvállalat működése során és a szabályozás is eltérő módon hat majd rájuk. Itt is elkülöníthető azonban két csoport. A futballvállalat szempontjából meghatározó alkalmazottak a futballisták (kiemelten igaz ez a sztár játékosokra), és az edzők. Ők felelnek nagyrészt a futballvállalat alapszolgáltatásáért, a futballmérkőzésekért. Számukra igen fontos a kedvező légkör, az eredmények elérése, vagyis a szakmai sikerek és természetesen a fizetés nagysága. Az FFP előírások konkrétan nem szólnak a játékosokról, azonban elvi szintű ajánlást adnak a futballvállalatoknak a személyi kiadások lefaragásáról és a játékos átigazolások tranzakciójáról, illetve a tranzakciós díjak csökkentéséről [Szymanski, 2011], [Origo.hu, 2011a]. Ez a két dolog alapvetően érinti ezt az alkalmazotti csoportot. Az esetleges hatás(oka)t később tárgyaljuk.

A futballvállalat szempontjából a többi alkalmazott a kiegészítő szolgáltatásokért felel. Fontos a vállalat számára a tevékenységük, de nem annyira, mint a játékosok. Az alkalmazottak érdekei is különbözőek lehetnek, azonban feltételezzük, hogy általános munkavállalói értékrendet képviselnek. Ebben az esetben az ő saját céljaik a leglazább kapcsolatban állnak a vállalati célokkal és azok megvalósulásával. Chikán Attilát idézve: „Az alkalmazottak főként személyes célokban gondolkodnak, s ezek között a jövedelemnek kitüntetett szerepe van, noha gyorsan hozzá kell tenni, hogy a munkavállalás motivációi a jövedelemszerzésnél sokkal gazdagabbak: az értelmes munkavégzésből származó öröm, az önmegvalósítás igénye, a társas kapcsolat lehetősége egyaránt szerepet játszik” [Chikán, 1997, p.38]. Mi jelen esetben pénzügyi szempontból a jövedelemszerzés igényét tekintjük az alkalmazott fő érdekének a továbbiakban.

A futballvállalat külső érintettjei

Ezen érintettek a futballvállalaton, mint szervezeten kívül helyezkednek el, és jellemzően gazdasági vagy jogi kapcsolatban vannak vele. Fontos elkülöníteni azonban a külső érintettek között is a mikro- és makro-szintű érintetteket, hiszen ezek egészen másképp állnak kapcsolatba a vállalattal, más az érdekeltségi körük és másképpen tudnak egymásra hatni.

Mikroszintű érintettek

Az első ilyen érintett-kör a fogyasztók. A labdarúgás szempontjából fogyasztónak a szurkolók, a nézők minősülnek. A szurkoló fogalma sem tökéletesen definiálható, és eltérések adódnak a különböző szurkolók között, így ez az érintett kör sem homogén. Erre jó csoportosítást ad a következő táblázat.

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

Forrás: A klasszikus és az új szurkoló jellemzői [András, 2003, p. 82.]

A világ globalizálódásának köszönhetően ma már a szurkolók nem csak a meccsre kijáró szűk réteget jelentik, és nem is korlátozódnak helyi (lokális) vagy regionális szintre földrajzilag. Sokkal inkább a médiumok adta lehetőségekkel élve a mai futballvállalatok szurkolói globálisan helyezkednek el és a világ minden tájáról követik a sporteseményeket. Ennek eredményeképpen ma már a nagy futballvállalatoknak lassan több rajongójuk van a világ többi pontján, mint a saját országukban, erre jó példa a Manchester United, akinek 333 millió rajongója van világszerte, ebből csak az ázsiai kontinensen 193 millió támogatója van [Forbes.com, 2011a]. A szurkolóknak a sportesemények kikapcsolódást, szórakozást jelentenek. A szórakozást több dolog nyújtja a fogyasztónak a sportesemény során. Ezek a küzdelem, a látvány, a végkimenet bizonytalansága és a társasági együttlét a többi szurkolóval. Az utolsó pont a globális, médiumokon keresztül becsatlakozó szurkolókra nem teljesen igaz. Az azonban igen, hogy ők is szeretik a sporteseményeket többnyire társaságban követni, de az ilyen típusú társadalmi együttlét megteremtéséhez nem szükséges a futballvállalat aktív közreműködése, sokkal inkább az önszerveződés, a médiumok és helyi vendéglátó-ipari egységek feladatai kerülnek előtérbe, hogy megteremtsék az alkalmat a megfelelő társadalmi együttlét és a sportesemény követésének lehetőségére. Itt a médiumok szerepe előre sorolható, hiszen ezeken a csatornákon jut hozzá a szórakozás élményéhez a legtöbb fogyasztó. Ez azért érdekes, mert látszik, hogy a külső érintettek egymásra is hatással lehetnek, ami ugyanúgy kihat a

futballvállalat életére. Itt a média és a fogyasztók kapcsolata kerül kitüntetett szerepbe.

A következő külső érintett tehát a média. A média szerepe a globalizálódás és a globális szurkolók megjelenésével tovább erősödött. A footballvállalatok és a média között több aspektusú üzleti kapcsolat áll fenn. A média információszolgáltatóként, jelen esetben leginkább információközlőként, illetve közvetítőként jelenik meg a footballvállalat mellett, és ezen minőségében nagyban hozzá járul a sportesemény, mint a footballvállalat alapszolgáltatásának értékesítésében, közvetítésében. A média szerepe nem csak a globalizálódás hatására nőtt meg, hiszen itt egy visszaható folyamat lépett fel, ugyanis a média szerepének növekedése egyben hajtóeleme is lett a szurkolói kör globalizációjának. A média a footballvállalat alapszolgáltatásának közvetítési jogaiért küzd, ugyanakkor, pont a tevékenysége által érhető el az is, hogy a lokális szintű sportesemények globálissá váljanak. A footballvállalat számára ez pedig egy lehetőség, hogy egyéb üzleti tevékenységét (pl.: mezeladás) növelje, illetve nagyobb szurkolói bázisra tegyen szert, imidzset építsen ki. Ebbe a kapcsolatba ágyazódik bele a footballvállalat belső érintettjei közül az alkalmazottak köre, azon belül is a sztárjátékosok. A footballvállalat és a média is a sztárjátékosokon keresztül képesek tevékenységüket globális szintre emelni, hiszen mind a szurkolói élménynyújtásnak, mind pedig a média marketingeszközeinek részei. A média tulajdonosként is feltűnik a footballvállalatokban, mint belső érintett, így érdekes megfigyelni, hogy ahogy nőtt a média szerepe, úgy jelent meg több fajta szempontból is a footballvállalatok életében.

Külső érintettek a szállítók is. Ez egy általános megnevezés és sok különböző érdekeltet és érdekcsoportot foglal magába. Egy footballvállalat szempontjából szállító lehet az összes olyan érintett vállalat, iparág, ami a footballvállalat működéséhez a szükséges erőforrásokat biztosítja. [András, 2003, p.82.] Ilyen lehet a sportszereket gyártó vállalatok, hitelintézetek, szponzorok és az építő-ipar. A három csoport nem fedi le száz százalékban a szállítók körét, ugyanakkor jelen dolgozatban e hármat vizsgáljuk relevanciájuk miatt. A három csoport eltérő érdekeket hordoz magában.

Erre a következő táblázat világít rá:

	Szállító	Szállító kapcsolata a futballvállalattal
1	Sportszergyártó	Stabil vevői kör; marketing lehetőség; társadalmi felelősség vállalás; szponzoráció
2	Hitelintézet/hitelező	Futballvállalat prudens pénzügyi működése; hiteles beszámoló készítés; stabil hiteltörlesztés
3	Szponzorok	Szakmai sikerek; marketing lehetőségek kiaknázása; CSR
4	Építő-ipar	Stadion és egyéb intézmények építése, ezáltal a futballvállalati kiadások csökkentése ¹ ; cél: minél több projekt megvalósítása és ezek elősegítése

(¹)A fenti táblázatból egyedül az építő-ipar érintettsége és érdeke kíván szerintünk további magyarázatot. Úgy gondoltuk, hogy a szállítói érintett kör egy lényeges eleme lehet a jövőben az építő-ipar is. Az FFP megengedi a kluboknak, hogy működésük során a stadionépítés, vagy ifjúsági- és egyéb utánpótlási tevékenységet segítő intézmények építésének költségeit ne a licenc rendszer szempontjából számolt költségek között mutassák ki. Ez azt jelenti, hogy a kiadás bekerül a futballvállalat költségvetésébe, mérlegébe, a kiadási oldalon. Azonban mikor a licenc szempontjából egyik legfontosabb kritériumot megvizsgálják, még pedig, hogy a kiadások nem haladhatják meg a bevételeket, ott a mérlegben szereplő ilyen jellegű költségeket nem kell kiadási oldalon figyelembe venni [FFP Rules –financial part-, 2010]. Ezzel a szabályozás feltehetőleg ösztönözni szeretné a futballvállalatokat stadion és egyéb sport vagy sporthoz kapcsolódó létesítmény építésére. Emiatt feltehető, hogy megnő majd ezen intézmények építésére szóló projektek, szerződések mennyisége és a futballvállalatok a beruházásokon keresztül a licenc megszerzéséhez szükséges pénzügyi adataik egyensúlyozását fogják tudni elősegíteni. E tendencia jövőbeni előtérbe kerülése miatt az építőipar mindenképpen kulcsérintett lehet a következő évtized során a futballvállalatok érintett tércéjén.

A következő mikro-szintű belső érintett kör a versenytársak köre. A labdarúgás esetén a versenytárs fogalma mind sport, mind piaci alapon elképzelhető, azonban a kettő igen szoros kapcsolatban áll egymással [András, 2003, p.83]. A verseny a sportban és az üzletben is zajlik,

azonban a kettő különböző érdekeltséget jelent. A piaci versenyben fókusz van a versenyből adódó bizonytalanság csökkentésén, míg a sportversenyben ezt a bizonytalanságot nem szabad soha csökkenteni, sőt alapjában véve a növelés a cél, hiszen a szurkolónak az adja meg a szórakozás örömét és mércéje az alapszolgáltatás minőségének. A futballvállalatok tekintetében egy együttes fellépés figyelhető meg. A versenytársak közös érdekeiket együtt próbálják elérni, így együtt harcolnak a szurkolók szabadidejéért és pénzükért. Ilyen tekintetben a versenytársak stratégiai partnerek és céljuk más sportok nézőinek az elhódítása, a futballszurkolók körének további szélesítése. A versenytárs jelleg a már meglevő szurkolói táboron való osztozkodás, ahol minden futballvállalat megpróbál nagyobb szeletet a tortából magáénak tudni. A verseny tehát a már meglevő fogyasztói kör megnyeréséért zajlik.

A nemzeti sportszövetségek, esetlegesen ligák a vizsgálatunk utolsó mikro-szintű érintettjei. A sportszövetségek a sport önszabályozói szervezetei. Országonként eltérőek. Az európai futballban jellemzően ezek üzleti alapú sportági szövetségek és különböző szabályozási és szervezési feladatokat látnak el. Közös célként említhető meg a sportág iránti fogyasztói kereslet növelése. Ehhez különböző feladatok kapcsolódnak, melyek a következők: [András, 2003, p.84]

- Az iparágba való ki- és belépés szabályozása
- A bajnokság megszervezése
- A bajnokság kimeneteli bizonytalanságának fenntartása
- A jövedelmek újraelosztása

Az önszabályozás elengedhetetlen, hogy futballklubok nemzeti szinten érdekeiket összehangolják, illetve a futballvállalati működés alapszolgáltatásának, a sporteseményeknek a megszervezéséhez, lebonyolításához.

Makro-szintű érintettek

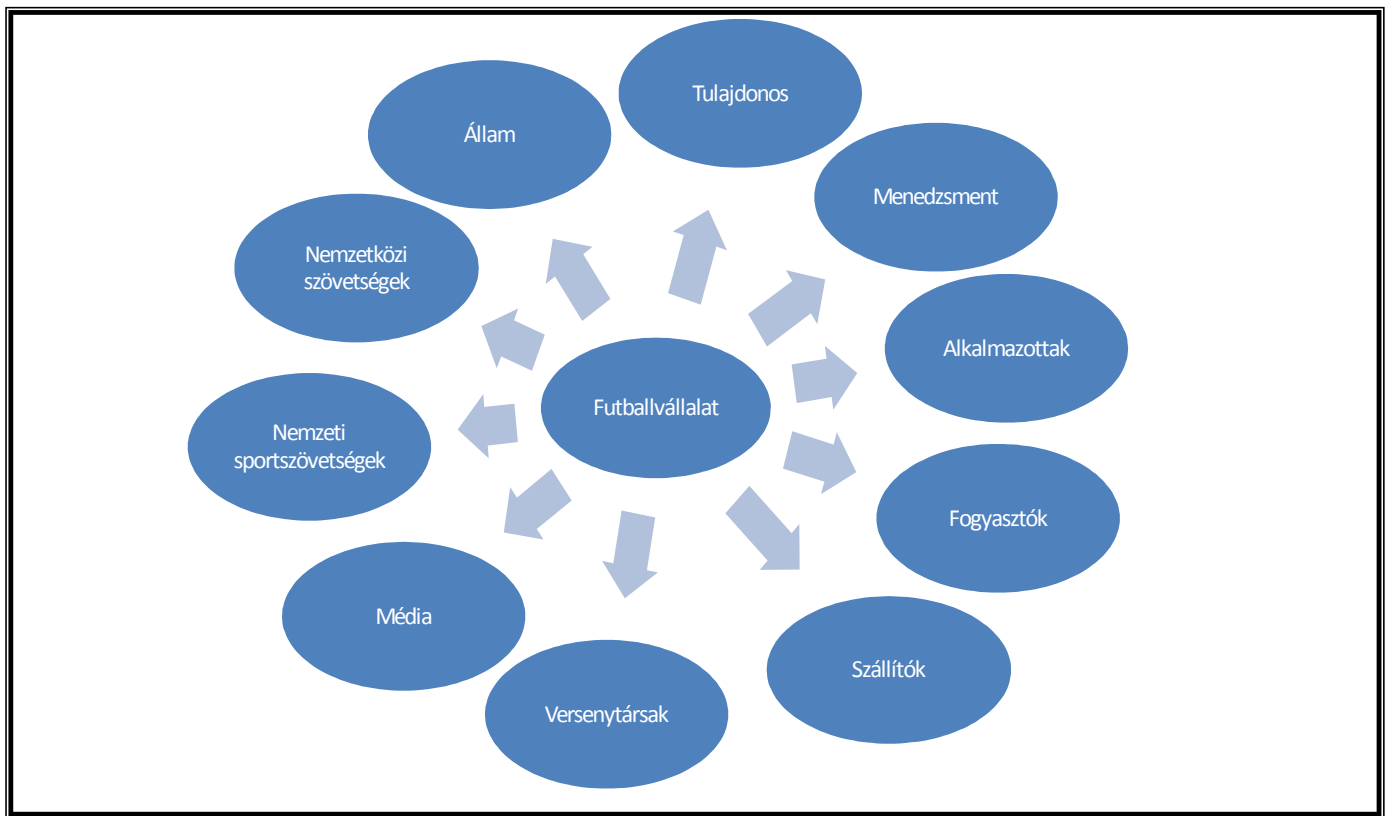
Hasonló érdekvédelmi okokból, illetve nemzetközi ligák (Bajnokok Ligája, Európa-Liga) és versenyek létrehozása és lebonyolítása miatt jöttek létre a nemzetközi szövetségek. Itt globális szintű érdekvédelem valósulhat meg, így egy makro-szintű érintettről beszélhetünk. A nemzetközi szinten a nemzeti önszabályozások standardizálása is feladatként merül fel, mellyel

a globális szintű üzletszerű labdarúgás megteremtése vált lehetővé. A nemzetközi tornák megrendezése is e szövetségek feladatkörébe tartoznak és itt ez az érintett szabályozóként lép fel. Példaként az UEFA, mint az FFP létrehozója és a szabályok betartatására is szolgáló szerv.

Végül, de nem utolsó sorban az állam, mint makro-szintű érintett. Az állam szabályozó és törvényhozói minőségében befolyásolja a futballvállalatok működését, működési környezetét. Országonként eltérő az állam feladatköre és kapcsolati rendszere a futballvállalatokkal, de az mindenképpen elmondható, hogy sokszínű szerepet tölthet be a vállalat életében. A szabályozói funkció mellett megjelenik az állam tulajdonosként, finanszírozóként, infrastruktúra megteremtőjeként és szabályozóként is. Itt kialakulhat konfliktus a nemzeti szövetségekkel és a nemzetközi szövetségekkel is. A nemzeti szövetségek esetén leginkább finanszírozási és támogatási problémák a jellemzőek, hiszen az állam sok esetben képes megszabni az adott sportra a költségvetésből szánt támogatási összeget (lásd Magyar költségvetés). Ezzel szemben nemzetközi szinten az államok néha a szabályok és bevett gyakorlatok standardizálásának gátját képezik. Ezt az ilyen folyamatok ellen ható szabályok meghozása vagy éppen megszüntetésének hiánya válthatja ki.

A futballvállalat érintett körét és ezek érdekeltségeit egy ábrával és egy táblázattal támasztjuk alá.

A futballvállalatok általánosított érintett-térképe:



A futballvállalat érintett-mátrixa: [András, 2002, p. 32.]

Ez a táblázat az érintetteket rendezi be egy mátrixba, aszerint, hogy milyen érdekeik vannak a futballvállalatokban és milyen befolyásolási (hatalmi) spektrumuk van. E csoportosítás alapja Freeman (1984) az érintettek érdekelttség-hatalom kategóriák szerinti felbontása és csoportosítása. Érdekelttség szerint megkülönböztetünk tulajdonosi, gazdasági (piaci) és befolyásolási (vagy „kibic”) kategóriákat, míg hatalmi szempont szerint a szavazati, gazdasági és politikai hatalom kategóriát tekintjük a felosztás alapjának. Ez alapján hajtotta végre András Krisztina az érintettek csoportosítását, mely az alábbiakban látható:

	Hatalom	Szavazati	Gazdasági	Politikai
Érdekelttség				

Tulajdonosi	tulajdonosok,	dzserek,	
Gazdasági	mene	dzserek, fogyasztók,	
	mene	alkalmazottak,	
		szállítók,	
Befolyásolási	nemzetközi	nemzeti szövetségek	állam,
	szövetségek	(ligák), média,	közösségek,
		versenytársak, helyi	

Forrás: András (2002), p.32.

Az érintettek feltérképezése után meg kell vizsgálni, hogy a különböző érdekeltséggel rendelkező szereplőkre milyen hatással lehet az FFP szabályozás. Mennyire összeegyeztethető a szabály általánosan az érdekeikkel és ezek után esetlegesen egy két részpontot kiragadva megvizsgáljuk a további hatásokat és érdekkülönbségeket. Ezen elemzésekben az FFP szabályozást kritikus szemlélettel nézzük majd és a vizsgálat alapját képezik majd interjúk és nyilatkozatok is, melyeket különböző érintett körök képviselői állítottak az FFP szabályozásról és annak jövőbeli hatásairól.

Ehhez a vizsgálatához a futballvállalat fentiekben ismertetett érintett-mátrixát vesszük alapul. Most egyenként sorra vesszük az érintetteket és megvizsgáljuk az FFP esetleges hatásait és az ezekből következő érékazonosságokat vagy érékellentéteket.

Az FFP célja a labdarúgás hosszú távú fenntarthatóságának megteremtése, a felelős gazdálkodás kialakítása. Alapvetően ez a cél a tulajdonosi kör szempontjából megfelelő. A különböző tulajdonosi kör és érdekeltségük vizsgálata során általánosan kijelenthető, hogy szinte

minden tulajdonosi körnél, kivéve szurkolók köre és a presztízs tulajdonosok köre, fontos szerepet játszik a futballvállalat értékének növelése. Az említett két szereplő esetében sem hátrány a vállalati érték növelése, azonban alapvetően nem elvárás. A futballvállalat pontosabb, gazdaságilag kiegyensúlyozottabb működés lehetővé teszi tehát a nagyjából egységes tulajdonosi alapérdekek megteremtését. Itt azonban nem lehet elmenni a már korábban említett presztízs tulajdonosok mellett. Így példának okáért a Manchester City és az Chelsea tulajdonosa is font milliókat investált a futballvállalatokba. Minden szezonban a tulajdonosok hatalmas összegeket bocsátanak a futballvállalatok rendelkezésére, hogy új játékosokat vegyenek [Záray, 2008], [Daily Mail, 2010], és igen komoly béreket fizetnek ki a játékosoknak [Daily Mail, 2010]. Továbbá a tulajdonosok a veszteségek leírását is saját feladatként értelmezték, így általánossá vált a gazdag tulajdonosok körében a futballvállalat veszteségeinek leírása további saját tőke beinvestálásán keresztül. Itt megemlíthetünk további módszereket is, például az anyavállalattól (tulajdonos) kapott hitelek átváltása a futballvállalat mérlegében saját tőke elemmé [The Guardian - Chelsea, 2009] és így a futballvállalati működés kvázi adóság mentessé vált. Amennyiben a futballvállalat veszteségesen működött a presztízs tulajdonosok csak belenyúltak a zsebükbe és kipótolták a hiányt. Őket az FFP által bevezetett korlátozott tulajdonosi tőkepótlás negatívan érinti, hiszen ha indulni szeretnének a komoly nemzetközi tornákon, akkor kevesebbet költhetnek majd, mint eddig. A tulajdonosok ugyanis annak ellenére, hogy megtehetnék, nem válthatják ki, vagy írhatják le a futballvállalat adósságait, illetve minimális mértékben az eddigiekhez képest. Ennek bemutatására a legjobb szemléltetése a klub-monitoring résznél bemutatott táblázat, mely világosan, összecszerően leírja, hogy mennyi veszteség engedhető meg 2 vagy 3 szezon alatt, és mellett az FFP nem engedi meg a tulajdonosi tőkéből történő veszteségleírást. Ennek ellenére az mindenképpen pozitív számukra is, hogy a futballvállalat üzleti szempontból gazdaságosabban működhet majd a jövőben és ez egybevág a feljebb említett szinergiastratégiával, melyet futballvállalataik követnek. Azért e tulajdonosok körében továbbra is a vállalat presztízsének növelése lesz a fő fókusz, így nem kárpótolhatja őket teljesen az a tudat, hogy vállalatuk gazdaságosabb működik, amennyiben kisebb mennyiségben ér el sportszakmai sikereket. Itt megemlíthetjük azt a feltételezésünket konklúzióképpen, hogy az új szabályozás miatt valószínűleg csökkenni fog a középosztályban levő, ámbar nagy múltú visszatekintő klubcsapatok egyéni tulajdonosok (presztízs tulajdonosok) általi felvásárlása. Nekik ugyanis nem áll majd módjukban 1-2 év alatt hatalmas pénzmennyiséget a futballvállalatba

invesztálni, pedig az ilyen típusú investíciók nélkül nem lesznek képesek a legjobb játékosokat a futballvállalat alkalmazotti körébe csábítani és ennek következtében nem lehet majd gyorsan nemzetközi szinten is versenyképpé tenni a vállalatot sportszakmai szempontból. Így a Chelsea és Manchester City féle gyors felvirágzás és a tulajdonos által a vállalatba fektetett font milliók korszaka feltehetőleg megszűnik. Ez felveti annak a kérdését is, hogy a jelenleg meglevő presztízs tulajdonosok mennyire maradnak benn a futballvilágban, mint tulajdonosok. Mivel sok pénzzel rendelkeznek és ezt a pénzt főleg a futballvállalat sportszakmai sikereire költenék, hiszen ez az alapvető érdekeltségük. Ezt pedig az FFP a jövőben nem teszi lehetővé számukra vagy csak kisebb mértékben. A későbbiekben kitérünk az ebből az érdekkonfliktusból adódó problémákra és az FFP kiskapujára, mely mégis teret hagyhat a presztízs tulajdonosok számára. Azonban már most leszögezhetjük, hogy amennyiben az említett két nagy futballvállalat tulajdonosa tényleg érdekelt a Platini által említett fenntarthatóbb gazdasági működésben [Origo.hu, 2011a], akkor az érdekkonfliktus nem annyira jelentős és ez csökkentő e két nagyvállalat esetében a tulajdonos kiszállásának kockázatát, hiszen egy üzletileg sikeres vállalkozásból már kevésbé érdeke a tulajdonosnak kiszállni.

A következő érintett a menedzsment. A menedzsmentnek nehezebb feladata lesz adott esetben, mint eddig volt. Először is a futballvállalatok működésének a szabályokkal való összehangolása bizonyos esetekben szűkíti a mozgásterüket, és több feladatot és felelősséget is ró rájuk. Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy jelenleg a nagyobb európai klubcsapatok közül 5 csapat nem teljesíti jelenleg a FFP licenc kritériumait, legalábbis a pénzügyi mutatók szempontjából [Szymanski, 2011]. Ez igen fontos tény, mivel arra utal, hogy nem emelkednek majd nagy számban a menedzsment feladatai, ugyanakkor az továbbra is igaz, hogy a döntési mozgástér leszűkül majd bizonyos esetekben és feladataik, feladatkörük és a működés legfőbb fókuszai átalakulnak. A prudens, átlátható gazdasági működés nem engedi meg, hogy példának okáért egy menedzsment úgy döntsön, hogy egymást követő években folyamatosan nagy számban erősítse játékosállományát majd az azt követő években kigazdálkodja. Egészen pontosan megmarad a menedzsment számára ez a játéktér, de a licenc kritériumok teljesítése miatt 3 egymást követő üzleti évben mindenképpen ki kell gazdálkodnia az ilyen felmerülő költségeket. Vagyis időben és összegszerűen leszűkül ez a lehetőségük.

Az FFP szabályozása ugyan sok mindenre kitér, azonban a rendszerben jelenleg jó pár

kiskapu is fellelhető, melyek kihasználása a menedzsment és legfőképpen a számviteli osztály feladata lehet a jövőben. Vegyük szemügyre ezeket. A következő pontokat azért a menedzsmentnél tárgyaljuk, mert döntési jogkörük van ezekben a kérdésekben. Így ugyan belekerül más érintett kör is a vizsgálatba, de a fő szempont jelen esetben a menedzsment.

Először említhetjük a szponzorokkal való kapcsolatot. Jelenleg maradt a szabályozásban egy olyan kiskapu, ami megengedi, hogy egy szponzoron keresztül a futballvállalat komoly pluszbevételre tegyen szert különösebb szankció, vagy ezen tételek a hivatalos, licenc kritériumba beleszámító bevételekből való kirekesztése nélkül. Önmagában ez nem baj, hiszen ezért működik szponzor a sportvállalatoknál azonban egy pénzügyi játéklehetőséget nyújthat a presztízstulajdonosi körnek. Vegyük példaként, ha egy esetben a futballvállalat mondjuk a tulajdonos egy jó barátjának cégével áll szponzori kapcsolatban, vagy a tulajdonos egy teljesen különálló cége, mint szponzor jelenik meg a futballvállalatnál, akkor a tulajdonos gyakorlatilag továbbra is feltöltheti a vállalat bevételi oldalát ezzel elősegítve a licenc kritériumoknak való megfelelést. Ezt megvalósító tranzakció lehet a stadion névjogának eladása és az abból származó bevételek. Ez a kiskapu versenyelőnybe helyezheti főként a presztízs tulajdonosok futballvállalatait a többi, tulajdonosi szinten hasonló kapcsolati hálóval vagy lehetőséggel rendelkező futballvállalattal szemben. Ez jelenleg a Manchester Citynél merül/ merülhet fel problémaként, ahol a tulajdonos családi vállalatcsoportja és az ezen belül található vállalatok a legnagyobb szponzorok [Schaerlaeckens, 2012]. Ez az eset azonban rögtön megkérdőjelezi, hogy akkor hatásos lehet-e az FFP, mivel gyakorlatilag egy más csatornán keresztül, de továbbra is engedi a gazdag tulajdonosoknak a bevételi oldalra történő komoly befizetéseket, aminek a tiltása az egyik fő célja a szabályozásnak. A Manchester City ezt próbálhatta meg kijátszani az ETIHAD vállalattal kötött szponzori szerződésen keresztül. Ezt a szerződést azonban érvénytelennek minősítette az Európa Tanács, mivel a szerződésben meghatározott összeg a szerződésben szereplő értéket képviselő elem piaci árától igen nagymértékben eltér és indokolatlanul nagy szponzori befizetést jelentene a futballvállalat számára [The Guardian, 2012]. Ugyan precedens értékű lehet az említett eset, hiszen egy 400 millió fontos szerződést helyezett hatályon kívül azonban felmerül a piaci érték fogalmával kapcsolatban néhány aggodalom. A már említett stadion névjogának értékesítése során ki, milyen szervezet jogosult eldönteni a jog valós piaci értékét? Ugyan az UEFA keményen be akarja tartatni a fent említett finanszírozási szabályt, de a későbbiekben ebből a piaci érték meghatározásának kérdéséből

adódhatnak gondok és kiskapus lehetőségként továbbra is a futballvállalatok rendelkezésére áll majd, legrosszabb esetben, tanulva a City esetéből alacsonyabb szerződési díjjal kötnék szerződést.

Másodszor igen komoly kiskapuként meg lehet említeni a játékos jogának eladását másik klubnak. Ez a művelet több európai ligában (spanyol, olasz) működik. Az egyik futballvállalat megveszi egy játékos játékjogát, de a tulajdonjog marad az eredeti vállalatnál, holott abban az időszakban, amikor a szerződés él a játékos a játékjogával rendelkező futballklubnál dolgozik. Ez egy komoly bevételi forrás lehet a futballvállalatok számára, ugyanakkor Angliában például ez a típusú tranzakció nem létezik. Így az angol klubok e szabály alapján hátrányba kerülnek a más európai ligák futballvállalataival szemben. Itt látszik, hogy a nemzetközi szabályozás nincs összhangban minden esetben a nemzeti szabályozással. A megoldás feltehetőleg, hogy az angol liga elmozdul annak irányába, hogy megengedi a futballvállalatoknak az ilyen jellegű tranzakciókat és ezzel elősegíti az angol klubok üzleti versenyképességét. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor továbbra is hátrányban lesznek ezen a ponton az angol klubcsapatok, ugyanis a nemzetközi szabályozás véleményünk szerint nem valószínű, hogy megváltozna emiatt.

Az FFP menedzsmentre gyakorolt hatásának vizsgálatánál meg kell említeni, hogy minden vállalat, így minden menedzsment, érdekelt bevételeinek növelésében. A növekvő bevételek növekvő költségi lehetőségeket jelentenek a menedzsment számára, hiszen annyit költhetnek el, amennyi a vállalati bevétel. Ennek érdekében elképzelhető, hogy a menedzsment és így a futballvállalat konfliktust lesz kénytelen felvállalni a szurkolói réteggel, hiszen a bevételek növelésének egyik legegyszerűbb lehetséges módja a jegyek árbevételének növelése. Ez a szurkolói kör számára mindenképpen változást eredményezhet. A nézőszám valamelyest csökkenhet emiatt, de ami sokkal valószínűbb, hogy átalakul a fogyasztói kör és ezen körök fogyasztói szokásai. Ezt a hatást részletesebben a fogyasztók, mint külső érintettek vizsgálatánál részletesebben kifejtjük.

Összefoglalva, a számviteli és finanszírozási kiskapuk terén bővül a menedzsment döntési lehetőségeinek tárháza. Ehhez adódik hozzá még az utánpótlás-képzés és stadionépítési projektek által a vállalati működés gazdasági eredményeinek növelési lehetőségei. A menedzsment feladata összetettebbé válik a számviteli politika megválasztásától kezdve a finanszírozási lehetőségek és azokon belüli döntéseken keresztül a beruházási projektekig.

Jelenleg a szabályozás nem tér ki a számviteli politikára és a számviteli kiskapukra. Ez alatt érthetünk kreatív könyvelést és finanszírozási allokációt is. Ennek feltérképezése és ezek használata a menedzsment feladata lesz. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy ezek a szabályozási kiskapuk különbségeket hozhatnak létre a gazdagabb befektetői körrel és szponzorokkal rendelkező footballvállalatok javára. Ez komoly kérdéseket vet fel a szabályozás hosszú távú fennmaradásával kapcsolatban és érinti nem csak az üzleti, hanem a moral hazard problémakört is (lásd: szponzori szerződések és piaci árak viszonya).

A menedzsment három legfőbb érdekeltségéből a vállalati érték növelése, mint cél összhangban van az FFP céljaival és megvalósulásával. A szakmai és klubsikerek az átigazolási szabályozások miatt bizonyos kluboknál nehezebb feladatot jelenthetnek majd, ugyanakkor teret ad a szabályozás a saját tehetségek kineveléséhez és ez hosszú távon inkább segíti a footballvállalatok szakmai fejlődését, mint sem rombolná. Ennek megtestesítésre szolgál az FFP utánpótlás-nevelést támogató és erre ösztönző szabályrendszere. Végül a menedzsment saját jövedelme, mint motivációs eszköz és erő. Feltételezzük, hogy átalakul majd a menedzsment bónusz rendszere, teljesítményértékelése. Az eddig jellemzően sportszakmai sikerhez kötött bónuszok mellett nagyobb hangsúlyt kaphat a megfelelő üzleti eredmény megítélése és ezek hatása a menedzsment javadalmazására. A személyi jellegű kiadások csökkentése is célja az FFP szabályozásnak, ugyanakkor ez inkább a játékosok fizetésében esetlegesen egy burkolt fizetési sapka által valósulhat majd meg, mint sem a menedzsment fizetésének csökkenésében. Így a menedzsment érdekei is többnyire egybevágnak az FFP szellemével. A menedzsment gazdasági érdekeltsége tehát nem változik. A gazdasági hatalmuk, vagyis befolyásolási képességük a vállalatra hasonlóan erős marad. Átalakulnak a fókuszpontok és ezáltal a befolyásolás jellege is, ugyanakkor a prudens és fenntartható gazdasági működés megteremtése miatt azt gondoljuk, hogy a gazdasági befolyásoló képességük még inkább erősebbé válnak majd a footballvállalatban.

Az utolsó belső érintett vizsgálata során az alkalmazottak körét mindenképpen a szétbontottan kell kezelni. Az FFP célja a footballvállalat működése során felmerülő igen magas személyi kiadások mérséklése. Jelenleg a klubok kiadásainak átlagosan 85%-át személyi kiadások [UEFA, 2011c] teszik ki, ennek is nagy részét a játékosok fizetése képviseli. A többi alkalmazott fizetése a tétel kisebb jelentősége miatt nem valószínű, hogy drasztikusan

csökkenne, vagy veszélybe kerülne, így az ő gazdasági érdekeltségük nem változik az FFP érvénybe lépésével. A játékosok fizetése azonban feltehetően csökkenne, hiszen ezen a kiadási tételen tudnak majd a futballvállalatok megtakarításokat elérni. Az FFP nem beszél egy általános fizetési sapka bevezetéséről. Azonban várható, hogy Európában trendszerűen kis mértékben csökkenjenek, vagy ne emelkedjenek a sztárok fizetései, melyek például 2008-ról 2009-re a Premier League-ben átlagosan 11%-kal nőttek [Deloitte, 2010]. Ez a növekedési ütem hosszú távon nem fenntartható.

A szabályozás alapján racionális lépés lenne a játékosok fizetésének csökkentése vagy nem emelése, azonban erről különböző vélemények látnak napvilágot folyamatosan. A valóságban nem várnak csökkentést az FFP szabályozásról véleményt formáló játékosok, menedzserek. Egészen pontosan eltérő várakozásaik vannak, arra azonban senki nem számít, hogy a játékosok bére komoly mértékben csökkenjen. Ezt a várakozást támasztja alá Clarke Carlisle, PFA elnöke és a Burnley játékosa, aki szerint a szabályozás hozhat egy nem hivatalos, úgynevezett „soft” bérsapkát a futballvállalatok életébe, mely a játékosok szerződéskötési és vállalatok közötti váltásának esélyeit ronthatják. Ugyanakkor üdvözli az FFP alapvető értékeit, kiemelkedően fontosnak tartva az utánpótlásra történő ösztökélést [Wayne Verysey, 2011].

Az ügynökök ezzel szemben nem aggódnak a játékosok fizetésűcsökkenése miatt. Ez derül ki Sam Rush és Christophe Henrotay nyilatkozataiból. Sam Rush, a Wasserman Media Csoport operatív igazgatója és ügyfelei között szerepel Steven Gerrard, Michael Owen és Scott Parker. Christophe Hanrotay aki többek között Mido és Daniel van Buyten, Romelu Lukaku és Sebastian Bassong ügynöke [Wayne Verysey, 2011]. Véleményük szerint az FFP szabályozás nem hoz majd különösebb változásokat a sztárjátékosok fizetésében. A tranzakciós díjak tekintetében elképzelhető, hogy lesz csökkenés és azt ők is elismerik, hogy a sztár játékosok fizetésének elmúlt években megfigyelhető növekedési üteme nem fenntartható, de a nagyobb futballvállalatok továbbra is hajlandóak lesznek igen magas bérek nyújtására a sztárjaiknak. Változás azonban beállhat a szerződések megkötését illetően és változhat a szerződéssel kapcsolatos kommunikáció a futballvállalat és játékosai között. Előtérbe kerülhet majd a 2-3 évre történő fokozott előre tekintés és az ilyen időtartamra vonatkozó játékosállomány tervezés.

Így tehát nem egyértelmű, hogy sérül-e vagy sem a játékosok gazdasági érdekeltisége. Ha feltételezünk egy „soft” fizetési sapkát, akkor valamelyest a gazdasági érdekeltiségük csökken a jövedelmük kapcsán. Igaz, a helyzet kicsit sakk-matt szerű, hiszen ha mindenhol csökkentik, vagy nem növelik a játékosok jövedelmét, akkor hiába váltana a játékos futballvállalatot, máshol sem kaphat majd nagyobb fizetést. Így feltehetőleg a játékosoknak el kell fogadniuk majd a változó feltételeket. Itt felmerülhet aggodalomként, hogy ha a játékosok nem fogadják el a feltételeket, akkor az Európai Bizottsághoz forduljanak panasszal [Szymanski, 2011]. Ez a fenyegetettség véleményünk szerint azért nem áll fenn, mivel az Európai Bizottság és az UEFA 2012-ben kiadott közös közleménye elfogadja az FFP szabályozás elveit és jogi rendszerét. Fontos megemlíteni, hogy az Európai Unió joggal több jogszabályi ponton is ellentétbe ütközik az FFP szabályozás, de egyenlőre, úgy tűnik, hogy ezt a futball, mint sport esetében hajlandó a célok érdekében az Európai Bizottság elfogadni [Rippel,2012].

Ez nem jelenti azt, hogy nem lehet európai szinten bíróság elé vinni az FFP szabályozást az európai jogok megsértése miatt, de előrevetít egy stabil együttműködést az UEFA és az Európai Unió törvényhozásával kapcsolatos szervek között. A jogorvoslati lehetőség mellett a játékosok panasszal élhetnek érdekvédő szervezeteiken keresztül. A futball kultúrája és a játékosok mennyisége (igen sok) nem indokolja azonban az amerikai NBA 2011-es érdekvédelmi botrányához hasonló esemény megtörténését [NBA, 2011], így véleményünk szerint a játékosok elfogadják a szabályzást. Az NBA esetében a 2011/12-es szezon jócskán csúszva vette kezdetét, mivel az NBA csapattulajdonosok nem tudtak a játékosok érdekvédelmi képviselőjével megegyezni a játékosok fizetését illetően. Mivel az amerikai típusú modellek igen eltérőek az európai típusú sportgazdálkodástól és kultúrától, így nem gondoljuk, hogy ehhez hasonló megtörténhetne az európai ligák bármelyikében. Ezt a gondolatot tovább erősíti, hogy az FFP nem tartalmaz említést fizetési sapka bevezetéséről, ami pedig általánosan elfogadott az amerikai modellek esetén és az említett vitának az alapját szolgáltatta.

A következő részben a futballvállalat külső érintettjeit vesszük szemügyre az FFP hatásainak szempontjából, mely vizsgálat első elemei a fogyasztók. A fogyasztók számára az elv, hogy a futballvállalatok működése átláthatóbbá, fenntarthatóbbá váljak, feltehetőleg

elfogadott vagy elfogadható. Érdekük is, hogy az európai futball hosszútávon fenntartható legyen. Ami konfliktus helyzethez vezethet, az a menedzsmentnél már említett bevételnövelésre szolgáló jegyáremelés [Kele, 2011]. A helyzet sajnos valós, hiszen az „Arsenal, a Liverpool és a Manchester United is jelentősen megemelte bérleteinek és jegyeinek árát” [Kele, 2011]. A jegyáremelés feltehetőleg nem a futballmeccsre kilátogatók számát csökkentené, azonban átalakítaná a résztvevők szerkezetét, társadalmi helyzetük szerint [András, 2003]. A fogyasztók esetében nem is annyira a szabályozás rendeleteit érdemes megvizsgálni sokkal inkább egy, a licenc rendszerből adódó scenárió vizsgálatot érdemes elvégezni. A vizsgálat tárgyát az FFP kritikái teszik ki, és feltételezve azok megalapozottságát, megvizsgálánk a fogyasztók esetleges reakcióit és azt, hogy ez miként hathat a futballvállalatokra. Négy scenáriót vizsgálunk meg melyek a következők lesznek. A pozitív a már fenn is említett fenntarthatóság és a verseny kiéleződése. A verseny kiéleződése jelen esetben Raymond Verheijen, walesi segédedző nyilatkozata alapján értendő [Wayne Verysey, 2011], miszerint a Bundesligában szereplő német klubcsapatok pénzügyi stabilitásuk és utánpótlás rendszerüknek köszönhetően esetleges előtérbe kerülhetnek. Vagyis eddig kisebb futballvállalatnak tekintett német vállalatok a nemzetközi ligákban is képesek lesznek komolyabb sportszakmai eredményeket elérni a jövőben, hiszen több szabad forrásuk lesz jó játékosok vételére, mint nyugat-európai versenytársaiknak, akiknek még a pénzügyi stabilitás és a hosszú távú fenntarthatóság megteremtésén kell dolgozniuk, és nem költekezhetnek majd annyit.

Emellett 3 negatív scenáriót említünk meg. Az egyik állítás, mely az FFP kritikájaként felmerül, hogy a jegyárak növekedhetnek. A másik, hogy a verseny szétválik a nagyobb és a kisebb futballvállalatok között és a két csoport között tágul a szakadék, vagyis az FFP megerősíti a már amúgy is erős, nagyobb futballvállalatokat pozícióikban és a kisebbek versenyképességét és esélyeit rontja a nagyokkal szemben [Origo.hu, 2011a]. A harmadik scenárió pedig az, hogy az FFP licenc kritériumának nem teljesítése miatti esetlegesen a Bajnokok Ligájából való kizárása egy vagy több nagycsapatnak.

A lentiekben ismertetjük ezen scenáriók esetleges hatásait:

1. Futball-ipar fenntarthatósága és a verseny kiéleződése

- a. Érintettség / hatás

- i. Mind gazdasági, mind etikai érdek
 - ii. Amennyiben a verseny kiéleződik, a fogyasztás növekedhet, hiszen nő az alapszolgáltatás minősége a végkimenetek bizonytalanságának növekedése miatt
 - b. Fogadtatás
 - i. Minden szurkolói körnek pozitív
 - c. Hatás a futballvállalatokra
 - i. Árbevétel növekedés a növekvő fogyasztás miatt
 - ii. Más iparágak bekapcsolódása szponzori és egyéb tevékenységeken keresztül a marketing lehetőségek kihasználása miatt
2. Jegyár növekedés
- a. Érintettség / hatás
 - i. Amennyiben a szolgáltatás minősége nem romlik, akkor is rontja a fogyasztó gazdasági érdekét, mivel több kiadást jelent ugyanazért a hasznossági szintért
 - b. Fogadtatás
 - i. Enyhén negatív fogadtatás. Kisebb átalakulás a fogyasztási szokások és fogyasztói körök tekintetében
 - c. Hatás a futballvállalatokra
 - i. Nem túl erős hatás. A jegyek árbevétele nőhet, de rossz kommunikáció a törzsszurkolók irányába. Ronthatja a klub megítélését szurkolói szemszögből.
3. Verseny csökkenése (nagyobb és kisebb futballvállalatok közötti versenyképességi szakadék növekedése)

a. Érintettség / hatás

- i. Az alapszolgáltatás minősége romlik. Szűkül a végkimenetek bizonytalansága. A kisebb futballvállalatok esélyei csökkennek.

b. Fogadtatás

- i. A nagyobb futballvállalatok szurkolói továbbra is élvezik, hiszen a legizgalmasabb meccsek (rangadók) ezek között a csapatok között zajlanak, és szinte biztosak lehetnek benne, hogy egyik évben sem teljesít majd igazán rosszul kedvenc futballvállalatuk. Azonban a kisebb futballvállalatok szurkolói számára egy kilátástalan küzdelmet vetít előre, ahol e vállalatoknak kisebb esélyük lesz sportszakmai sikerek (tekinthetjük sportszakmai bravúroknak) elérésére.

c. Hatás a futballvállalatokra

- i. A kisebb futballvállalatoknál még inkább, de összességében minden futballvállalatnak árbevétel csökkenést okozhat, mivel kevesebb nézőt vonz majd a sport.
- ii. Csökkenhet a futball globális versenypozíciója a többi sporttal szemben a fogyasztók szabadidejéért és pénzéért folyó küzdelemben.

4. Nagy futballvállalatok kitiltása nemzetközi tornáról a licenc rendszer nem teljesítése miatt

a. Érintettség / hatás

- i. A szurkolóknak rossz hír. Ha egy csapat marad távol, már az is igen komoly bonyodalmakat okozhat az egész sportág megítélését illetően. Ha példának okáért a Barcelonát kitiltanák a Bajnokok Ligájából, az nem csak a Barcelona szurkolóinak lenne hatalmas csapás, hanem a labdarúgást kedvelő összes fogyasztó számára, de felmerülhet az is, hogy mégis elfogadják a szurkolók, hiszen ott van még a többi nagy futballvállalat is, így a verseny látványossága, és a végkimenetel

bizonytalansága megmaradna, és ezzel a fogyasztói élmény is.

- ii. Ha több nagy csapat indulását is felfüggesztenék, azt már nem biztos, hogy elfogadnák a szurkolók. Komoly negatív gazdasági hatást válna ki a nézettségen keresztül, melynek velejárója lehet a szponzori aktivitás és a marketing lehetőségek csökkenése. Itt felmerülhet, hogy a kitiltott nagy futballvállalatok saját nemzetközi szervezetbe tömörüljenek és ezzel a futballvilág önszabályozása borulna fel illetve, az UEFA egész léte kérdőjeleződne meg. A múltból erre példaként említhető a G14 csoport, mely 2008-ban oszlott fel az UEFA és FIFA szervezetekkel megkötött egyezség kapcsán. [BBC Sport, 2008]

b. Fogadtatás

- i. Mindenképpen vegyes érzelmek. Általánosan elmondható, hogy nem kedvező. Az azonban, hogy a fogyasztók mennyire fejtenék ki gazdasági erejüket negatív irányba a labdarúgással szemben, az függene a kitiltott futballvállalatok számától.

c. Hatás a futballvállalatokra

- i. A nemzetközi torna fogyasztói megítélése csökkenne, ami által a fogyasztás mennyisége is. Ez árbevétel csökkenést okozhat.
- ii. Csökkenhet a futball globális versenypozíciója a többi sporttal szemben a fogyasztók szabadidejéért és pénzéért folyó küzdelemben

A következő érintett-kör a szállítók köre. A szállítók kapcsolatát már tisztáztuk a futballvállalattal. Négy szállítói kört különítettünk el, így az FFP hatásait is e négy csoport mentén tekintjük át. Az első ilyen érintett a sportszergyártók köre. A sportszergyártók esetében meg kell jegyezni, hogy a futballvállalatok számukra nem csak piacot jelentenek, hanem marketinglehetőséget és szponzorációs tevékenységet is. A nagy sportszergyártók a futballvállalatok kiemelt szponzorai, melyre bizonyítékképpen szolgál a Manchester United 2010-es szponzori listája, ahol a Nike és a Manchester United között létesült az éves szinten legnagyobb szponzori támogatást jelentő szerződés [ManUTD Fanatics, 2011]. Az FFP

szabályozása nem hat különösebben erre az üzleti kapcsolatra, így komoly változásokat e téren nem várunk. A sportszergyártók felől növekedhet valamelyest az igény a társadalmi felelősségvállalás kimutatására, mivel nem csak a sportteljesítmény, hanem a fenntartható gazdasági működést is sugallhatják a futballvállalatokon keresztül. Ez egyáltalán nem biztos, csak feltételezés a részünkről, de amennyiben ilyesmi történik, akkor ez még az eddiginél is szorosabb együttműködéshez vezethet a futballvállalatok és a sportszergyártók között.

A hitelezők a következő érintett-kör. Az FFP szabályozás törekvései, miszerint a futballvállalatoknak gazdaságilag átláthatóbban kell működniük, és egy fenntartható gazdasági modellre kell áttérniük, mindenképpen jó hír. A hitelintézetek nagyobb biztonságban lesznek a nemfizetési kockázatot tekintve és e kockázat csökkenése miatt feltehetőleg a hitelkamatok csökkenhetnek, ami pedig a futballvállalat alacsonyabb költségen való finanszírozását segíti elő. Ugyanakkor az esetlegesen megnövekedő stadion és egyéb központok építését szolgáló projektek miatt nőhet a hosszú távú hitelszerződések mértéke, így erősödhet az üzleti kapcsolat a két szereplő között.

A szponzori tevékenység a szabályozást tekintve nem változik meg. Itt egy scenáriót érdemes felvetni kritikaként. Ha a már fogyasztóknál tárgyalt 4 eset közül a verseny csökkenése valósul meg a szabályozás eredményeképpen, akkor a kisebb futballvállalatok felé történő szponzorációs tevékenység csökkenhet. Ugyanis a versenyhátránnyal küzdő kisebb futballvállalatok esetében a szponzor érdeke a szakmai sikerek elérésében sérülhet.

Végül az építő-ipar, mint érintett. Gazdaságilag a futballvállalatoknak ez kiadást jelent, ami azonban nem kerül majd fel a licenc pénzügyi kritériumai között elszámolandó kiadásokban. Ez azt jelenti, hogy a beruházások mennyisége megnövekedhet, hiszen a stadionra és utánpótlásra költött összegek külön számolandó az FFP szempontjából és e tevékenységek a vállalatokat jó színben tünteti fel mind a nemzetközi szövetségek, mind a társadalom szemében. Meg kell jegyezni, hogy ezek az építkezések elősegítik a szurkolóknak nyújtott szolgáltatások bővítését, így a szurkolók felől bevétel növekedést érhetnek el hosszabb távon ezen projektek megvalósulásával [Kele, 2011]. A futballvállalatok nem csak bevétel növekedést érhetnek el, hanem költség csökkenést is. Mivel a stadionépítésre elköltött összegeket nem kell a licenc szempontjából vizsgálándó kiadási tételként feltüntetni, azonban a stadionbérletből adódó bérleti díjat igen, így az FFP ösztönzi a futballvállalatokat a stadion

beruházásra bérlet helyett. Ez Olaszországban szembeeső, ahol a vállalatok többsége bérlő a stadiont és egyedül a Juventus 2011-ben átadott stadionja van saját kezében. Ez a szabály tehát ösztönzi a futballvállalatokat stadion és egyéb központok beruházására, azonban az előbbi olasz példán tetten érhető, hogy nehéz helyzetet is teremt azon vállalatok számára, melyek még nem rendelkeznek saját stadionnal [KPMG, 2011]. Kijelenthető tehát, hogy a futballvállalatok és az építő-ipar szorosabb üzleti együttműködést valósíthat meg az FFP eredményeképpen, ahol az építő-ipar üzletet, míg a futballvállalatok társadalmi megbecsülést, fenntartható működést és nemzetközi tornákon való indulási jogot (licence jogot) szerezhetnek. A nemzeti szövetségek kapcsolata hasonló marad, mint az FFP előtt is volt a futballvállalatokkal. Az egyetlen már fentiekben említett fontos és jelentős lépés Angliában történhet meg, abban az esetben, ha az angol liga megengedi a játékos jogok kölcsönbe adását, amit jelenleg nem enged [The Telegraph, 2011]. Ez komoly bevételi forrást jelentene az angol futballvállalatok számára a portugál és spanyol ligához hasonlóan.

A nemzetközi szövetség jelen esetben a szabályozó, így rá, mint a szabályzatot betartató és esetlegesen szankciókkal sújtó szervezetre tekinthetnek a futballvállalatok. Kapcsolatuk nagyban függ a szabályok betartatásának mértékétől és az ebből adódó hitelesség megőrzésétől [Andy Green, 2011], mely kulcskérdés lehet az UEFA fennmaradásának szempontjából.

Az állam szerepköre nem változik meg az elméleti áttekintőben leírtaktól. Nem hat rá az FFP szabályozás és így nem módosul a futballvállalatokra gyakorolt hatás sem. Ugyanúgy felléphet sokszínűen a vállalat életében és szintén megmarad a joga a nemzeti futball környezet bizonyos szintű alakításához. Az egyetlen számunkra releváns állami viselkedés az lehet, hogy mennyire hajlandó szorosabb együttműködésre a nemzetközi szövetséggel. Ez példának okáért megnyilvánulhat a sport finanszírozási keretszámaiban való egyeztetésben (ez további egyeztetés lenne a nemzeti szövetséggel való egyeztetéshez képest).

A versenytársak, mint érintett köre és a futballvállalat kapcsolata az FFP megjelenésével tovább fokozódhat. Az üzleti és sportszakmai versenyben megmarad a versengés. A sportban megmarad a verseny bizonytalansága és az üzleti életben az egymással történő versengés megnő, hiszen minél jobb üzleti eredménnyel zár majd egy futballvállalat, annál több szabad tőkéje van játékosok igazolására és versenyképes fizetés nyújtására. Ez a

sportszakmai siker kulcsfaktorává is előléphet akár. Ezen pont az alapja a Bundesliga esetleges előretörését váró véleményeknek [Hegedűs, 2008]. Megfigyelhető, hogy szétbomlott az érintettek körében az a vélekedés, hogy mit is hoz majd a sportszakmai versenyben ez a szabályozás. A legtöbben azt várják, hogy a nagyobb futballvállalatok pozíciója erősödik a kisebbekkel szemben, de vannak olyan vélekedések, hogy az eddig közepes méretűnek és jelentőségűnek tartott német futballvállalatok előre törnek és átrendezik a verseny és a versenyben szereplő erők térképét. Nem tudjuk tehát igazán eldönteni, hogy mi fog történni, mivel a várakozások elég széles körben mozognak. Egy valami biztos, hogy a versenytársak stratégiai szerepe és a futballvállalatok és az egész futball, mint sport küzdelme a globális környezetben a fogyasztó idejéért és pénzéért erősödni fog a szabályozás által, mivel a fenntartható működéssel ezt az irányvonalat célozza meg az UEFA. Az igaz, hogy amennyiben a nagyobb futballvállalatok drasztikusan növelik a szakadékot a velük szemben álló kisebb vállalatokkal, az negatívan hatna erre a törekvésre, mert csökkentené a futball, mint sport fogyasztónak nyújtott élményét és ez igaz a Bajnokok Ligája kizárás esetén a nagyobb futballvállalatokra is.

Végül, de nem utolsó sorban a média szerepe. Azt már ismertettük, hogy a média futballvállalatokkal növekvő kapcsolata folyamatosan erősödő, növekvő tendenciát mutat. Az egész futball üzleti alapokra történő helyezése ezt tovább segíti. Először is meg kell említeni, hogy eltolódhatnak a ligáknak abba az irányba, hogy együtt értékesítsék a közvetítési jogokat. Ez hasonlóságot mutatna valamennyire az igen komolyan üzleti alapú amerikai modellekkel. Másodszor a futballvállalatok rá lesznek kényszerítve a bevételeik növelésére, melyre a média kiváló lehetőséget nyújt, és így még szorosabbá válhat a két szereplő közti együttműködés. Példaként említhető a Bundesliga, ahol az újabb építésű stadionokba olyan médiát kiszolgáló lehetőségeket építettek be a német liga szereplőit, mint a „skybox” vagy a lehetőség a kétoldali közvetítésre. Ennek jelentése, hogy két médiaszereplőnek lehet egyszerre eladni a közvetítési jogokat, és a stadion képes infrastrukturálisan kiszolgálni mindkét oldalon mindkét médiaszereplőt. A mai modern stadionok mind e szellemben épülnek és fontos a moduláris és többfunkciós jelleg is, hogy a futballvállalatok maximalizálhassák a stadion kihasználtságát és az ebből származó bevételeket [KPMG, 2011]. Fontos megjegyezni, hogy ilyen modern stadionok jelenleg a legnagyobb számban, Németországban találhatóak. A fenntarthatóság érdekében ezek a módszerek várhatóan tovább terjednek majd az összes Európában szereplő

ligára, ami a futballvállalatok és a média kapcsolatát csak erősíteni fogja, mind lehetőségek, mind egymásra utaltság szempontjából.

Versenysstratégiák

Bár az FFP hatását a futballvállalatok működésére elsősorban az érintett elmélet [Freeman, 1984] alapján elemezzük, mindenképpen érdemes egy keveset értekeznünk arról is, hogy milyen hatással lesz a különböző stratégiákra a labdarúgásban. A futballvállalatok stratégia-típusainál a Szabados-féle tipológiát [Szabados, 2003] alkalmaztuk, ennek alapján 5 stratégiát (kiterünk még egy kivételre, amely egyikbe sem sorolható be, de erről majd lentebb bővebben) vizsgálunk meg az FFP tükrében.

A stratégiákat szintén a duális értékszemplélet alapján lehet felosztani, mivel a klubok működését nemcsak gazdasági, hanem sportszakmai szempontok alapján is megítélik – és fordítva. Ennek alapján két dimenzió mentén képesek labdarúgó-vállalatok stratégiát alkotni. Az első szempont, hogy a futballvállalat kettős célt tűz ki maga elé (egyszerre próbál meg eredményes lenni a pályán és gazdaságosan működni), vagy pedig egy célra fókuszál (a két elem közül az egyiket előbbre valónak tekinti). A másik szempont, hogy szerepel-e közvetlen nyereségelérés a labdarúgó-vállalat célrendszerében, vagy nem. A labdarúgás stratégiai mátrixa ennek alapján a következőképpen épül fel:

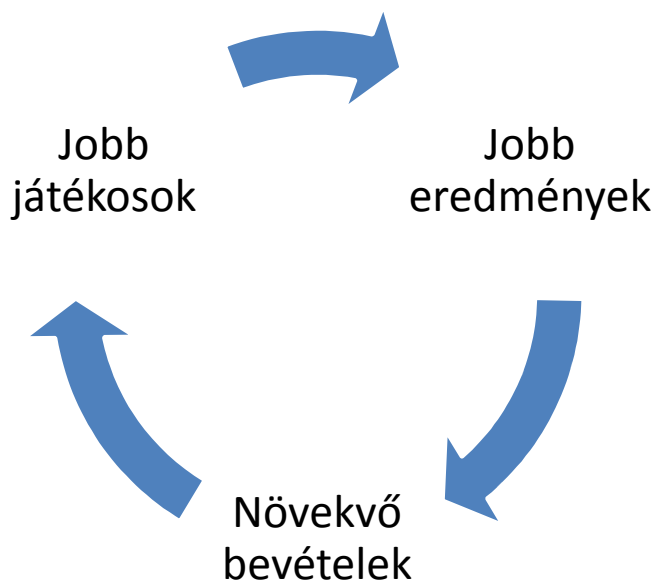
A célrendszer jellege	A közvetlen nyereségelér és célja	Létezik	Nem létezik
Duális		„Sikerkör”-stratégia (pl.: Liverpool) Transzferstratégia (pl.: Porto)	Szinergiastratégia (pl.: Manchester City)
Dominált		Kereskedelmi stratégia (pl.: Sunderland)	„L’art pour l’art” – stratégia (pl.: Barcelona)

Forrás: [Szabados, 2003]

A mátrixból következő 4 stratégiai típus vizsgálata:

- „Sikerkör”- stratégia

Ebben az esetben egy sportteljesítmény vezérelte pénzügyi eredményről beszélünk, ahol a vállalat bevétel növekedési pályája az egyes versenysorozatokban elért kimagasló eredményeken alapszik, hiszen egyrészt nagyobb a díjazás, másrészt a jó teljesítményre az érdeklődés is nagyobb, ami miatt a rajongói kör kibővül és vonzóbb marketinglehetőségek kínálására is alkalmassá válik a futballvállalat. A jobb eredményekből keletkeztetett, növekvő jövedelemforrásokat aztán még jobb játékosok vásárlására fordítja a vállalat, hogy még nagyobb sportszakmai sikerre legyenek képesek: egy stratégiakör alakul ki.



Forrás: [Szabados, 2003]

A vállalati versenyképesség a játékerőn múlik, ami hatalmas tőkebefektetést igényel, és megtérülése korántsem biztos. Problémás lehet, ha sikerkör megszakad, azaz a futballvállalat nem képes/tudja fejleszteni a játékoskeretét, ugyanis a megemelkedett bevételeket a meglévő játékosok megnövekedett bérigényeire kénytelen fordítani. A sikerkör-stratégia valamilyen szintű alkalmazása szinte minden futballvállalatra jellemző, hiszen nincs olyan, aki ne próbálna meg jelentős összeget a játékosállomány megerősítésére fordítani. Az FFP által kikényszerített gazdaságosabb működés, ha a sztárjátékosokra fordított bérköltségeket

nem is tudja majd visszafogni, növekedési ütemükre erőteljes hatással lehet. Reálisnak tartjuk, hogy a növekedés mértéke sokkal közelebb lesz a reálgazdaságban tapasztalható inflációs változásokhoz, mint eddig volt. Ez kétféleképpen erősítheti a sikerkör fenntartását a vállalat számára. A játékos alkupozíciója gyengül, mert a gazdasági racionalitás jegyében a vállalat nem engedheti meg magának az irracionális béremeléseket, ezért ha a játékos a labdarúgó-vállalattal szemben túl nagy jövedelembeli igényeket támaszt, nem marad más választása a futballvállalatnak, mint elküldeni vagy eladni az adott játékost. Mivel a pénzügyi szabályozást minden futballvállalatnak kötelező betartania és egy szigorúbb költségvetés alapján működnie, ezért máshol sem fog tudni többet keresni – vagy a korábbiaknál alacsonyabb valószínűséggel –, így a stratégia nagyfokú alkalmazása az európai futballban a reáljövedelmek (a bérek csak az inflációval való korrigálása) állandó szintre való beállítását is jelentheti. Valószínűbbnek tartjuk azonban, hogy ez nem fog megtörténni, sokkal inkább a kevésbé – akár jogosan, akár méltánytalanul – elismert futballisták drasztikus mértékű bércsökkentése következik be, még inkább növelve a játékosok közötti jövedelemkülönbséget.

- Transzferstratégia

A transzferstratégiát alkalmazó vállalatok sikerességének függvénye egy emberi erőforrás-kiáramlás vezérelte pénzügyi eredmény. A futballvállalat igyekszik a legjobb játékosait minél magasabb áron eladni, így növelve bevételét. Ez az egyedi, még a sportban is, legfőképpen a labdarúgásban megjelenő stratégia fokozottan érzékeny a transzferdíjak és az utánpótlás- képzés költségére. A transzferstratégia jövőbeli helyzete bizonytalan, ugyanis az FFP hatása a stratégiatípus kétoldalú. Egyrészt a transzferdíjakban jelentős csökkenések is várhatóak, mivel a Big 5 top ligái generálják a legnagyobb forgalmat a transzferpiacon, viszont átlagosan az itt szereplő futballvállalatok szenvedik el az ebből fakadó legnagyobb költséghatást is [Transfermarkt, 2012]. A költségfedezeti szabály betartása végett a Big 5 csapatok a transzferértékek csökkenésében érdekeltek, főleg, ha a piacon nem, vagy csak alacsony számban kerül sor a játékosok jogainak harmadik fél felé történő értékesítésének. Az FFP az utánpótlás-képzésre fordítandó összeget nem veszi figyelembe költségként, ezért a vállalatok releváns költségcsökkentési módszere (azon költségek csökkentése, amit az FFP annak számít) a transzferek számának csökkentése, és ezzel párhuzamosan – a minőségi játékosállomány alkalmazásához – az utánpótlás-nevelésbe fektetnek be, pl.: új, korszerű

utánpótlás-nevelő központot építenek (lásd: Manchester City). A stratégiából származó eddigi versenyelőny a transferpiac keresleti oldalának esetleges beszűkülésével (a játékos transferek értékének és számának várható csökkenésével) drasztikusan mérséklődni fog, de továbbra is fenntartható marad az FFP által is támogatott fejlett utánpótlás-képzéssel.

- Kereskedelmi stratégia

A kereskedelmi stratégia alkalmazása során a labdarúgó cég esetleges nyeresége nemcsak a sportbeli teljesítménytől függ. A vállalatok felismerik a sikerkör hosszú távú fenntarthatóságának túlzott kockázatosságát, illetve azt a tényt, hogy nem képesek tartani a költsékezési versenyt a nagyobb futballvállalatokkal szemben, és inkább a gazdasági teljesítmény erősítésére koncentrálnak. Hatékony marketingtechnikák alkalmazásával képesek növelni a kereskedelmi bevételeket (szponzoráció, merchandising). A helyszíni bevétel növeléséhez elengedhetetlen, hogy lokálisan jelentős fizetőképes kereslet legyen a labdarúgás iránt [Schmidt, 2009], ezért ez a stratégiatípus elsősorban angol és német középcsapatokra jellemző. Számukra az FFP továbbra is megadja a lehetőségét a helyszíni bevételek növelésére stadionfejlesztés vagy –építés formájában, mivel ezek szintén irrelevánsak a „break-even” kritérium betartásánál.

- Szinergiastratégia

A szinergiastratégiáról elmondható, hogy ezt a típust alkalmazó futballvállalatoknál a nyereségcél csupán összvállalati szinten jelentkezik, a klubtulajdonos (magán- vagy jogi személy) számára a legfontosabb a csapat ismertsége, a futballvállalat (adott esetben már meglévő) pozitív imidzse. A vállalatok közötti szinergiákra épülő labdarúgó-vállalati stratégia az FFP hatására racionalizálódik. Eddig elég volt, ha a klub a vállalat számára presztízs szempontjából „többet hozott”, mint amennyi veszteséget termelt, mostantól viszont az UEFA korlátot állít a deficit mértékének. Ráadásul a tulajdonos már nem élhet azzal a lehetőséggel, hogy óriási összegeket fektet bele a futballvállalatba, az FFP ugyanis ezt is korlátozza. Elképzelhető, hogy ez sérti az eddigi „presztízbefektetők” érdekeit, viszont a gazdasági szemléletváltás önmagában, érdekeltség fennállása nélkül, pozitívan értékelhető: „népszerűség bármi áron” helyett „népszerűség elfogadható áron”.

- „L’art pour l’art”- stratégia

A stratégiát olyan futballvállalatok alkalmazzák, mint a Barcelona vagy a Real Madrid, akik számára a nyereségszerzése nem közvetlen cél, a legfontosabb a klub imidzsének növelése, a pályán elért sikerek által. A szinergiastratégiával ellentétben a tulajdonosok vannak a vállalatért, és nem fordítva. Az ilyen vállalatok működésükben nem vagy csak minimális szerepet játszik a gazdaságosság, ezért általában nem is gazdasági társaságként működnek, hanem egyesületi formában. Az FFP bevezetése a laza költségvetési szigor és a L'art pour l'art stratégia eddigi fejezetének lezárását jelenti. Az eddig számukra „jelentéktelennek számító” tényezőket, mint gazdaságosság vagy profitszerzés szükségessége, figyelembe kell venniük. Itt is igazzá válik a szinergiák során említett hipotézisünk, hogy futballvállalat márkájának, népszerűségének növelése csakis a pénzügyi racionalitás keretein belül lesz elképzelhető a jövő labdarúgásában. Egy olyan jövőbeli tendenciát is lehetségesnek tartunk, hogy az eddig egyesületként működő futbalszervezetek az elkövetkező évek során gazdasági társasággá alakulnak át.

- A „United-stratégia”

Van egy vállalat, ami az üzletszerű labdarúgás csúcsát jelenti: a Manchester United [Schmidt, 2009 és András, 2003]. A pályán elért sikerek mellett az üzleti működés is kiemeli a labdarúgó-vállalatot a többiek közül. A Forbes legfrissebb elemzése során, ahogy az elmúlt években is legtöbbször a United bizonyult a legértékesebb vállalatnak, maga mögé utasítva az amerikai „major league”-ek egyesületeit is. [Forbes, 2011a és 2011b]. A Manchester United a legutolsó évet nyereséggel zárta, és megfelelt az FFP szabályainak is. Úgy találjuk, hogy az FFP bevezetése nem jelent különösebb változást üzleti szempontból, az adósságkezelést az eddigiek során is körültekintően oldották meg.

Stratégiai változások

Az FFP a külön kategóriát képző United kivételével jelentős változásokat hoz a labdarúgó vállalatok stratégiáiban. A pénzügyi szabályozás a transzferpiacra, a bérköltségekre gyakorolt hatásával, illetve a stadion- és utánpótlás-beruházások irreleváns költségként való kezelésével arra kényszeríti a vállalatokat, hogy átgondolják eddig alkalmazott stratégiáikat. Az FFP által okozott stratégiai változások hosszabb vizsgálata megérhet egy külön kutatómunkát, ez viszont már nem képezi dolgozatunk tárgyát.



Véleményfelmérés és konklúzió

Véleménykutatásunkról

[II. és III. Ábra, Mellékletek]

Dolgozatunkhoz saját kutatást is végeztünk, hogy a kutatómunka és a TDK közvetlen írása során megszületett hipotéziseinket és következtetéseinket alátámasszuk, mások véleményei alapján kiegészíthessük. A kvantitatív módszerrel készített, standardizált online kérdőívhez 3 olyan általános kérdést választottunk, amit szűrőként használtunk. 5 további kérdés és az arra adott válaszok jelentették a kérdőív lényegét, amik a számunkra releváns eredményeket tartalmazták. A kérdőív kérdései a nagyobb standardizáltság érdekében feleletválasztósak vagy „jelölőnégyzetesek” voltak. [Lásd: II. Ábra, Mellékletek]

A kérdőívet kitöltők (sokasági minta) alapvetően 3 csoportból tevődtek össze:

1. Közvetlen ismerősök csoportja (kb. 50 fő)
2. NST Blog olvasói (kb. 200 fő)
3. Puskás Ferenc hivatalos Facebook rajongói oldalának olvasói (kb. 750 fő)

A mintát homogénként kezeltük, mivel az anonimitásból fakadóan nem rendelkezünk információval arról, hogy az egyes személyek honnan szereztek erről tudomást, és töltötték ki. Az egyes csoportok száma is inkább egy bizonytalan becslés, amit az adatsorok beérkezési ideje alapján becsültünk meg.

Az 1. kérdés alapján a nemek szerint, a 2. kérdés alapján kor szerint számszerűsíthetjük a kutatás eredményét. A 3. kérdéssel (Foci vagy amerikai foci?) arra voltunk kíváncsiak, hogy hányan szeretik az amerikai futballt a válaszadók közül.

A 4. kérdésünkkel az európai ligák nézettségét igyekeztünk felmérni. A következő két kérdés

a Financial Fair Play-re vonatkozik: az ötödikkel (Hallottál-e már a Financial Fair Play-ről?) kiszűrhetőek azok a kitöltők, akik még nem hallottak az FFP-ről, de a következő kérdés megválaszolása során (Mennyire találsz hatékonynak a Financial Fair Play-t a szabályozás célja alapján?) a felmérést torzítva nem azt a választ jelölték be, hogy „Nem hallottam az FFP-ről”.

Az utolsó két kérdés az európai rendszer esetleges további reformjaira irányult. A célunk ezzel az volt, hogy megvizsgáljuk a futballrajongók igényét a kisebb (7. Milyen szabályozó elemeket kellene a focinak átvennie az NFL-ből?) és a nagyobb változásokra (8: Innováció: Európai Szuperliga?). A 7. kérdés során sajnos kimaradt a technikai újítások (súlyozólabda, chipes labda, stb.) opció, így csak feltevés marad az, hogy a legtöbben ennek adoptálását szorgalmazzák. A többi újítástól eltérően viszont ennek bevezetése, ha nem is most, de a 2013/14-es szezonra már van rá reális esély. [Origo.hu, 2011b]

A kapott eredményeket a következtetésekkel párhuzamosan értékeljük, hipotéziseink helytállóságát vizsgálva. [Lásd: III. Ábra, Mellékletek]

A Financial Fair Play hatásának összegzése

Az összegzésben számos hiányosságot vetünk fel, további vizsgálódási területeket és a szabályozást hasznosan kiegészítendő állításokat, javaslatokat említünk meg. Minden leírt következtetést már tárgyaltunk a dolgozat során. Itt most összegyűjtjük egy helyre őket.

Nincsen nemzetközileg egységes sportvállalatokra, de legalább futballvállalatokra hatályos könyvviteli szabályozás. Erre igen nagy szükség lenne, mivel az elérő számviteli rendszerek és a különbözően megválasztott számviteli politikákkal kozmetikázni lehet esetlegesen a vállalat eredményeit, mely manipulatíván hathat a futballvállalat FFP szabályozással történő megfelelése során [The Telegraph, 2011]

A Premier League-ben szereplő futballvállalatok tiltakoznak az őket hátrányosan érintő szabályok ellen, és szeretnék, hogy a Fair Play tényleg „fair”, azaz igazságos legyen. Ez az úgynevezett „third-party ownership” problémájából adódik, melynek lényege, hogy nem lehet a futballjátékosok játékjogát bérbe adni más futballvállalatoknak, így a spanyol és portugál nemzeti ligákhoz képest versenyhátrányba kerülnek az angol futballvállalatok, melyek

e tranzakció tiltása miatt bevételi forrástól esnek el a már ismertett másik két ország ligáiban szereplő vállalatokkal szemben. Az FFP mellé tanácsként említhetjük itt meg, hogy figyelmet kellene szentelni a nemzetek eltérő jogrendszeréből adódó különbségek harmonizációjának, amennyiben az UEFA célja az egyenlő feltételek és esélyek megteremtése az európai futballvállalatok számára.

Mindenképpen komoly szerepet kap majd a futballvállalatok életében a stadion- és egyéb központok építési projektjei. Az FFP ösztönzi a futballvállalatokat stadionok építésére, mivel ezen összegeket nem kell kimutatniuk kiadási oldalon a licenc kritérium pénzügyi adatainak vizsgálatakor. Ezek mellett az új „modern” stadionok plusz bevételi forrás lehetőséget biztosíthatnak a futballvállalatok számára, hiszen bővül a szurkolóknak (VIP helyek) és a médiának (szponzorok, merchandise) nyújtandó szolgáltatások köre, és ez jegyeladásból származó bevétel- és közvetítési jogdíjemelkedést vonz maga után. Cél lesz tehát a futballvállalatok számára ilyen beruházási projektek elindítása és multifunkcionális stadionok kialakítása. Az egyetlen negatívként megemlítendő dolog itt is a különböző országok eltérő stadionbirtoklási szokásán alapul, mint például Olaszország esete, ahol gyakorlatilag alig van futballvállalati kézen stadion és ez azt eredményezi, hogy az olasz futballvállalatok szinte mindegyike gyorsan stadionépítésbe kell, hogy fogjon. Ez tőlük pénzt emészt el és kevesebb költségi lehetőségük marad játékosokat venni. [KPMG, 2011]

A futballvállalatok 2013/14-es szezoniig kaptak felkészülési időt az FFP szabályozás kritériumainak teljesítésére. Az egyik legkomolyabb alkalmazkodási terület a transzferárak várható csökkenése lehet. Vannak futballvállalatok és vállalati stratégiák, melyek alapvetően építenek a magas transzferárak és a kinevelt játékosaik eladásából származó bevételekre. Ezt a típusú stratégiát az FFP felülírja majd. A fentiekben már kifejtett vállalati stratégiák átalakulása igen komoly alkalmazkodási képességet kíván majd meg a két átalakuló stratégia szerint működő futballvállalatoktól. Ez igen csak kérdéses, hogy elég időt jelent e nekik a felkészülésre. [Reuters, 2011]

További kérdést vet fel a licence rendszer betartatásának kérdése. Abban az esetben, ha több nagy futballvállalat is megbukna a kritériumokat tekintve, akkor lehetséges, hogy esetleg ők egy különálló szervezetbe tömörülnek, és ebben az esetben megkérdőjelezhető az UEFA, mint szervezet versenyképessége az új, legnagyobb futballvállalatokat tömörítő

szervezettel szemben (hasonlat a régi idők G 14 szervezetével). Amennyiben viszont az UEFA nem képes keményen betartani a szabályrendszerét, akkor viszont az hitelvesztéssel járna és a szervezet létjogosultsága szintén megkérdőjeleződne. Így állíthatjuk, hogy a licenc rendszer esetén egészen szűk határon mozog a szabályzat sikeressége és ezzel az UEFA hosszú távú fennmaradása.

Problémaként merült fel a tulajdonosok ismeretsége kapcsán a futballvállalattal kapcsolatba kerülő szponzorok túlzott támogatása. Az UEFA igen keményen lépett fel egy esetben már (a Manchester City és az ETIHAD szponzori szerződésének esetében), ahol megállapították a szponzori szerződés piaci értéktől történő kiemelkedően magas eltérését. Emiatt az Európai Bizottság hatálytalanította e szponzori szerződést. Itt további kérdésként merülhet fel, hogy bizonyos jogok esetén a piaci árat túlságosan nehéz becsülni és így továbbra is kikaput nyújt a trükközni vágyó, gazdag tulajdonosoknak.

Alapkérdésként merült fel az is, hogy az FFP szabályozás akkor jót tesz-e a futballvállalatok közt zajló versenynek, vagy kiemeli esetleg a német vállalatokat Európa-szerte esetleg inkább a nagy futballvállalatoknak kedvez? Tisztán nem tudjuk kijelenteni egyiket sem, azonban az a sejtésünk, hogy kedvez a nagy futballvállalatoknak és az is igaz, hogy a német futballvállalatok tekintetében előrelépés fog történni a versenyképességüket tekintve a következő pár évben. Mindenesetre ezek a találgatások még az első licenc alapján megrendezésre kerülő BL-ig nem lesz megválaszolva igazán.

Pozitív eredményként értékelendő, hogy a tulajdonosokból fakadó vállalati kockázat csökkentési („presztízstulajdonosok”) folyamata folyik, hiszen ezen mecénások körének pénzügyi mozgásterét szűkíti az FFP, és gyakorlatilag ellehetetleníti az ilyen fajta befektetők megjelenését az európai klubfutballban.

Gond, hogy a szabályozás ultrakonzervatív elgondoláson alapszik. Ennek oka: ha egy klub sokat szeretne költeni, akkor sokat kell termelnie is. Holott ez nem minden esetben tud megtörténni. Így mindenképpen kérdést vet fel a jövőre nézve ez a felfogás. A hitel ugyanis elősegíti a fejlődést bizonyos mértékben. Ha ezt kitiltják a rendszerből, akkor hosszú távon kockázatot jelenthet a futball sport globális terjedését tekintve.

Előtérbe kerülnek olyan gondolatok is, mint például a BL pénzek igazságosabb

elosztása. Jelenleg a BL 900 milliós bevételeinek 75%-át a negyedöntőbe jutó csapatok között osztják el, ami erősíti azt a nézetet, mely szerint a kisebb futballvállalatok versenyképessége csökkenni fog és gazdasági és sportszakmai értelemben is tovább nyílik az olló a kis- és nagyvállalatok között.

Ezen gondolatok merültek fel zömében a dolgozat megírása közben. Sok további kérdéssel és kutatási területtel szolgálnak ezek a jövőre nézve. Azonban mindenképpen fel kell tenni ezeket, és a későbbiekben az FFP és az UEFA, ezeken keresztül az egész futballsport fenntarthatósága szempontjából kulcs lehet ezek megválaszolása.

Az európai rendszer további reformja

Sportgazdasági szakértők [például Szymanski, 2005] és a futballvállalatok érintettjei között az

1990-es évektől kezdve állandóan felmerülő kérdéskör, hogy kell-e, vagy egyáltalán lehet-e a labdarúgásnak szabályozói elemeket átvennie az amerikai modellből. A futballvállalatok között a legnagyobb érdeklődést a játékosokra költött horribilis összegek (játékos szerződések: átigazolási díj és bérezés) folyamatos növekedésének visszaszorítása váltotta ki. Az amerikai major ligákban alkalmazott fizetési sapkák, luxusadók, játékosállomány-korlátozások, „draft” szabályok nem kompatibilisek az európai modell jelenlegi versenyrendszerével. [Szymanski, 2005]

A probléma forrása az európai modell dualitása: a nemzeti bajnokságok és nemzetközi tornák (kvázi zárt ligák: Bajnokok Ligája és Európa-Liga) kettős rendszere. Ha bármilyen új szabályozás hasznos lenne az egyik versenyben, az egy másik versenyt hátrányosan érintené, vagy legalábbis semmiféle hasznot nem hozna. Egy példával érzékeltetve, ha bevezetésre kerülne egy 30 fős keretszám a nemzeti bajnokságokban, hogy kiegyensúlyozza az erőviszonyokat, akkor a BL résztvevők hátrányba kerülnének, mivel több meccset kell lejátszaniuk, és ez mindkettő versenyszerkezetben a teljesítményük visszaesésével járna. A fizetési sapka szintén egyenlőtlenségeket szülne a rendszerben, bármely bajnokságban is vezetnék be, a résztvevőinek versenyképességét csökkentené a nemzetközi versenyeken. A nemzeti bajnokságok nézettsége és a labdarúgás piacairól származó bevételi forrásaik eltérő nagyságúak, így egy általános bevezetés is torzítaná a versenyrendszert.

Szymanski [Szymanski, 2005] felveti egy új, üzletszerűbb bajnokság bevezetését is: az Európai Szuperliga a jelenlegi európai futball értékrendjébe nehezen implementálható, az amerikai major ligákhoz hasonló modellben működne. Az elméleti felosztás divizionális alapon történik, minden egyes divízió egy regionális bajnokságnak felel meg, ahol a régió 10 legerősebb csapata játszik, a saját divíziójukban mindenkivel kétszer (otthon és idegenben), illetve a többi divízióból 3-3 csapattal (otthon és idegenben). A hat divízió egy lehetséges felosztása szerinte a következő lehet:

1. Északnyugat (Anglia és Skócia)
2. Délnyugat (Spanyolország és Portugália)
3. Nyugat-közép (Franciaország, Belgium és Hollandia)
4. Dél (Olaszország, Görögország és a balkáni országok)
5. Kelet-közép (Németország, Svájc, Ausztria)
6. Északkelet (Skandinávia és a kelet-európai államok)

A végső Európa-klubbajnoki címért a divíziók győztesei és a két legjobb második szállhatna versenybe. A Szymanski-féle modell előnye, hogy elméletében törekszik az amerikai modell jellemzőit olyan módon beépíteni az európai futballkultúrába, hogy az ne váljon amerikaivá. [Szymanski, 2005]

Egy ilyen gyökeres változtatás a labdarúgás duális rendszerében egyelőre inkább álom, mint valóság – azt, hogy „rémálom” vagy „szép álom”, megoszlanak a vélemények. [Origo.hu, 2011c] Az Európai Szuperliga elindításának lehetőségét először egy olasz cég, a Media Partners vizsgálta meg 1998-ban, az UEFA azonban a süllyesztőbe küldte a tervezetet és a Bajnokok Ligája kibővítése után több bevételt juttatott a vállalatoknak. 2007-ben a G-14 szintén meglegbegtette a Szuperliga tervezetét, erre az UEFA reakciója újból az volt, hogy a BL bevételekből többet osztott el a klubok között. A G14 utódja, az Európai Klubok Szövetsége (ECA) 201 tagot számlál az UEFA mind az 53 tagországából, jelenleg az európai futballvállalatok legerősebb lobbijának szervezete. Utoljára 2009-ben vetették fel egy új európai liga ötletét, három osztállyal (nyílt liga), egyenként 20 vagy 22 csapattal. [Origo.hu, 2011c]

A felmérésünk során mi 4 különböző alternatívát vázoltunk fel a futbalszurkolók számára:

1. Európa 20 legerősebb klubjának Szuperligája, akik indulhatnak nemzetközi tornán (pl. Bajnokok Ligája)
2. Európa 32 legerősebb klubjának Szuperligája, akik más nemzetközi tornán nem indulhatnak
3. Divizionális ligarendszer Szymanski 6 divíziója alapján, ahol divízióként legalább 16 csapat játszik, más tornán viszont nem indulhatnak
4. Divizionális ligarendszer Szymanski 6 divíziója alapján, ahol legfeljebb 16 csapat játszik, akik indulhatnak más tornákon is

A liga reformja azonban – ahogy vártuk – nagy ellenállásba ütközött a fogyasztói oldalról. A kitöltőknek több mint a fele elutasítja a rendszer ilyenfajta megreformálását és a mostani struktúrát megfelelőnek találja. Másrészt az amerikai elemek implementálását fontosnak tartják, a kitöltőknek 58%-a szerint szükség van fizetési sapkára és 32%-a szerint kellene közös bevételi kosarat és abból való újraosztást alkalmaznia a labdarúgásnak.

Végszó

Látható a trend, hogy reformra igenis van igény a futball keresleti oldaláról, új elemek beépítése véleményünk szerint – és a felmérés is ezt támasztja alá – elengedhetetlen az európai futball versenyképességének megőrzéséhez. Az amerikai elemek az európai (jogi, gazdasági, társadalmi, kulturális) környezetbe való beillesztése a jövőben további vizsgálódás tárgyát képezheti, talán majd az UEFA a licenc rendszer legközelebbi revíziója során erre is sort fog keríteni. Úgy gondoljuk, hogy az FFP (jelenlegi változata) egy jó irányvonalat jelölt ki az üzletszerű labdarúgás számára, amin érdemes lesz elindulni, tovább haladni.

Hivatkozásjegyzék

-  [András, 2003] András Krisztina (2003), Ph.D. értekezés, Budapest, Budapesti Közgazdaságtani és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. program
-  [Andy Green, 2011] Andy Green: Financial Fair Play - crunching the numbers, 2011.04.08
<http://andersred.blogspot.com/search/label/Financial%20Fair%20Play>
letöltés dátuma: 2012. március 24.
-  [BBC News - Chelsea, 2011], BBC News (online), Business, Champions Chelsea report £70.9m loss, 2011.január 31.
<http://www.bbc.co.uk/news/business-12330303>
letöltés dátuma: 2012. március 24.
-  [BBC News, 2003] BBC News: Russian businessman buys Chelsea, 2003.július 2.
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/3036838.stm>
letöltés dátuma: 2012. március 19. 20:25
-  [BBC Sport, 2008] BBC Sport Football: G14 to disband after compromise, 2008.01.15
<http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/europe/7190186.stm>,
letöltés dátuma: 2012. március 24.
-  [Bowl.hu, 2012] Bowl.hu–A Ligáról
http://bowl.hu/functions.php?name=html&h_op=Showcat&stid=10
letöltés dátuma: 2012. március 18.
-  [Daily Mail, 2010] Daily Mail Online – Sport - Football, Leo Spall: Manchester City have spent £200m on transfers, £100m a year on wages and the club's chairman says football in this country is on the road to ruin, 2010.03.14.
<http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-1257796/Manchester-City-spent-200m-transfers-100m-year-wages--clubs-chairman-says-football-country-road-ruin.html>
letöltés dátuma: 2012. március 22.

- ⚽ [Deloitte, 2010] Deloitte: Az európai futballpiac értéke 15,7 milliárd euróra emelkedett
http://www.deloitte.com/view/hu_hu/hu/5f3ee89509719210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [Dénes, 2003] Dénes Ferenc: Erősödő Futballvárosok, Világgazdaság, 2003.10.09., p.14.
- ⚽ [FFP Rules –financial part-, 2010] Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations
 p.23-30,52-60, Edition 2010, Uefa
- ⚽ [FIFA, 2006] Fifa – Big Count survey
<http://www.fifa.com/worldfootball/bigcount/allplayers.html>
 letöltés dátuma: 2012. március 17.
- ⚽ [FIFA, 2012] FIFA – The History of Football
<http://www.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame4.html>
 letöltés dátuma: 2012. március 20.
- ⚽ [Forbes.com, 2011a] Forbes.com, Dan Bigman: The World's Most Valuable Soccer Teams,
 2011.04.20.
http://www.forbes.com/2011/04/20/worlds-most-valuable-soccer-teams_slide.html
 letöltés: 2012. március 16.
- ⚽ [Forbes.com, 2011b]: Forbes.com, Kurt Badenhausen: The NFL's Most Valuable Teams,
 2011.07.09.
<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/09/07/the-nfls-most-valuable-teams/>
 letöltés dátuma: 2012. március 16.
- ⚽ [Havas, 2008] Havas András: Professzionális amerikai sportligák (2008)
- ⚽ [Hegedűs, 2008], Hegedűs Henrik: A Bundesliga – üstökös, NST blog, 2008.07.09.
http://nst.blog.hu/2008/07/09/bundesliga_mozgo_ustokos_ala_allni_tilos
 letöltés dátuma:
- ⚽ [Kele, 2011] Kele János: Igazságos-e Platini gazdasági Fair Play rendszere?
<http://www.hatharom.hu/article/3f96aa-igazsagos-e-platini-gazdasagi-fair-play-rendszere>
 letöltés dátuma: 2012. február 16.
- ⚽ [KPMG, 2011] KPMG: Iránytű a stadionfejlesztéshez, 2011

- ⚽ [ManUTD Fanatics, 2011] Lakner Péter: A Manchester United és a szponzorok 2010-ben, 2011.01.18.
http://manutdfanatics.hu/a_manchester_united_es_a_szponzorok_2010_ben_1292
letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [ManUTD Fanatics, 2012] ManUTD Fanatics, Tóth Judit: Indul a DHL Champ19ns Trophy Tour, 2012.01.26.
http://manutdfanatics.hu/indul_a_dhl_champ19ns_trophy_tour_3919
letöltés dátuma: 2012. március 20.
- ⚽ [MFM, 2010] Magyar Futballmarketing Műhely: Adósságcsapda az európai futballban
<http://futballmarketing.hu/cikkek/vilag-futball-uezlet/94-adossagcsapda-az-europai-futballban>
letöltés dátuma: 2012. március 2.
- ⚽ [NBA, 2011] Sporthirado.hu: Nincs egyezés! Elmaradhat az NBA szezon, 2011.10.02.
http://sporthirado.hu/cikk-kosarlabda-nincs_egyezes_elmaradhat_az_nba_szezon-55597
letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [NSO, 2011] NFL Interaktív Kerekasztal: Esélykiegyenlítő játék: kell-e a futballba mesterséges kiegyensúlyozás?
<http://www.nemzetisport.hu/nfl/eselykiegyenlito-jatek-kell-e-a-futballba-mesterseges-kiegyensulyozas-2101446?nocache>
letöltés dátuma: 2012. március 11.
- ⚽ [Origo.hu, 2011a] Origo.hu – Sport – Focivilág: A gazdag klubokat segítheti a pénzügyi fair play, 2011.04.29.
<http://www.origo.hu/sport/focivilag/20110429-penzugyi-fair-play-a-futballban-melyulhet-a-gazdag-es-szegeny.html>
letöltés dátuma: 2012. március 09.
- ⚽ [Origo.hu, 2011b]: Origo.hu – Sport – Focivilág: 2013-ig nem segíti a bírókat a technika
<http://www.origo.hu/sport/focivilag/20111005-2013ig-nem-segiti-a-birolakat-a-technika.html>
Letöltés dátuma: 2012. március 26.

- ⚽ [Origo.hu, 2011c] Origo.hu – Sport – Focivilág: „Kőgazdag” uraik miatt fúrják a BL-t az európai fociklubok
<http://www.origo.hu/sport/focivilag/20110801-eleguk-van-a-fifabol-es-megcsaklyazhatjak-a-bl-t-az-europai.html>
 Letöltés dátuma: 2012. március 26.
- ⚽ [Pro Football Business, 2011] The business of football: A bevételek és a salary cap összefüggése, és a bevétel megosztási modell
<http://profootballbusiness.blogspot.com/2011/02/bevetelek-es-salary-cap-osszefuggese-es.html>
 letöltés dátuma: 2012. március 18
- ⚽ [Reuters, 2011] Matt Scuffham, Rhys Jones and Neil Maidment: Special Report: Soccer's new goal: kick the spending habit, Reuters.com, 2011.08.12.
<http://www.reuters.com/article/2011/08/12/us-soccer-fairplay-idUSTRE77B15820110812>
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [Rippel, 2012] Rippel-Szabó Péter (sportjogász): Gondolatok az UEFA és a Bizottság UEFA Financial Fair Play szabályzattal kapcsolatban kiadott közleményéről, NST Facebook oldalán közzé téve, 2012.04.24.
<http://www.facebook.com/notes/rippel-szabó-péter-sportjog/gondolatok-az-uefa-és-a-bizottság-uefa-financial-fair-play-szabályzat-tal-kapcsol/358137727558368>
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [Schaerlaeckens, 2012], Leander Schaerlaeckens: Will FFP save football from itself?, ESPN.com, 2012.01.04.
http://espn.go.com/sports/soccer/news/_/id/7355528/soccer-financial-fair-play-end-football-reckless-spending,
 Letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [Schmidt, 2009] Schmidt Balázs András: Stadionépítési hullám Európában, szakdolgozat,
 2009, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet
 p.: 24-25, 35-38
- ⚽ [Sipos, 2008] Sipos Péter (2008): Az UEFA Bajnokok Ligája mint az európai klubfutball legsikeresebben működő versenysorozata. Szakdolgozat, BCE-Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék

- ⚽ [Sport365.hu, 2011] Sport365.hu – Az európai amatőr szintet érhetik el a magyar elitfizetések
<http://sport365.hu/magyar-foci,nb1-labdarugas,az-europai-amator-szintet-erhetik-el-a-magyar-elitfizetesek,16982>
 Letöltés dátuma: 2012. március 20.
- ⚽ [Szabados, 2003] Szabados Gábor: Labdarúgóklubok versenysztratégiái, Vezetéstudomány XXXIV.Évfolyam 9. szám p. 32-43.
- ⚽ [Szymanski, 2005] Stefan Szymanski & Andrew Zimbalist: National Pastime
- ⚽ [Szymanski, 2011] Stefan Szymanski: An Assessment of Uefa's Financial Fairplay Rules, 2011, előadás a Cass Business School, City University London tartott előadás anyag (ppt.)
- ⚽ [The Guardian - Chelsea, 2009], The Guardian (online) – Sport – Futball – Chelsea, Press Assosition: Chelsea say they are 'effectively debt-free' under Roman Abramovich
 2009.december 30.
<http://www.guardian.co.uk/football/2009/dec/30/chelsea-roman-abramovich-debt-scolari>
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [The Guardian – Manchester City, 2011], The Guardian (online) – Sport - Futball – Manchester City, David Conn: Manchester City announce biggest ever loss in English football, 2011.11.18.
<http://www.guardian.co.uk/football/2011/nov/18/manchester-city-biggest-ever-loss>
 letöltés dátuma: 2012. március 22.
- ⚽ [The Guardian, 2008], The Guardian – Sport – Futball – Manchester City, Robert Booth: Sheikh who bought City has wider goal, 2008.09.06.
<http://www.guardian.co.uk/football/2008/sep/06/manchestercity.premierleague1>
 letöltés dátuma: 2012. március 19.
- ⚽ [The Guardian, 2010]: The Guardian – Sport – Football – Portsmouth, Jamie Jackson: Portsmouth to exit administration after agreeing CVA
<http://www.guardian.co.uk/football/2010/jun/17/portsmouth-exit-administration-cva>
 letöltés dátuma: 2012. március 26.

- ⚽ [The Guardian, 2012], The Guardian – Sport – Football – Manchester City: Manchester City's Etihad deal 'improper' says Council of Europe, 2012.03.07.
<http://www.guardian.co.uk/football/2012/mar/07/manchester-city-etihad-deal-improper>
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [The Sun, 2008], The Sun news, Oliver Harvey: City sold to Mr Deep Pockets, 2008.09.02.
<http://www.thesun.co.uk/sol/homepage/news/1636802/Manchester-City-sold-to-Arab-consortium.html>
 letöltés dátuma: 2012. március 19. 20:35
- ⚽ [The Telegraph, 2011] Paul Kelso: English clubs in fight over Financial Fair Play loopholes, 2011.12.07.
<http://www.telegraph.co.uk/sport/football/competitions/premier-league/8939314/English-clubs-in-fight-over-Financial-Fair-Play-loophole.html>,
 letöltés dátuma: 2012. március 24.
- ⚽ [Thompson, 2011] Ed Thompson: FFP Explained
<http://www.financialfairplay.co.uk/>
 Letöltés dátuma: 2012. március 16.
- ⚽ [Transfermarkt, 2012]
- ⚽ [Uefa, 2011a]: UEFA – Regulations of the UEFA Champions League 2011/12
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/competitions/Regulations/01/63/02/44/1630244_DOWNLOAD.pdf
 Letöltés dátuma: 2012. március 25.
- ⚽ [UEFA, 2011b] UEFA CHAMPIONS LEAGUE: Distribution to clubs 2010/11
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Finance/01/66/11/07/1661107_DOWNLOAD.pdf
 Letöltés dátuma: 2012. március 14.
- ⚽ [UEFA, 2011c] The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf
 Letöltés dátuma: 2012. március 24.

- ⚽ [Uefa, 2012a] UEFA – 11 Values
<http://www.uefa.com/uefa/elevenvalues/index.html>
 Letöltés dátuma: 2012. február 24.
- ⚽ [Uefa, 2012b] UEFA - Club coefficients 2011/12
<http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/index.html>
 Letöltés dátuma: 2012. március 18.
- ⚽ [Wayne Veysey, 2011] Wayne Veysey: 'The era of the £200,000-a-week footballer is not over' - the views on FFP from Uefa, players, agents, coaches & executives, Europe, 2011.05.11.
<http://www.goal.com/en-gb/news/2885/europe/2011/05/11/2480058/the-era-of-the-200000-a-week-footballer-is-not-over-the-views-on->
 Letöltés dátuma: március 18.
- ⚽ [Záray, 2008] Záray Viktor: A 39. forduló – A globalizáció hatása a professzionális labdarúgásra p.: 35-37 hivatkozik a tanulmányon belül továbbá a következő linkre: <http://www.transfermarketweb.com/?action=read&idse1=14635>, letöltve: 2008. április 27.
- ⚽ [András - Kozma - Kynsburg - Rohony (2000) p.47]
- ⚽ [Chikán, 1997] Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- ⚽ [Freeman, 1984] Freeman, E. R.: Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in.: E. R. Freeman: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pisman, 1984., pp.52-82.



Mellékletek

I. Ábra: A BL bevételek eloszlása a csapatok között

UEFA CHAMPIONS LEAGUE : Distribution to clubs 2010/11

all amounts in €	participation bonus	Group matches			Market - Pool	Round of 16	Knock-out matches			Total
		match bonus	performance bonus				Quarter-finals	Semi-finals	Final	
Group A										
Tottenham Hotspur FC	3,900,000	3,300,000	3,200,000	14,433,000	3,000,000	3,300,000				31,133,000
FC Twente	3,900,000	3,300,000	2,000,000	4,232,000						13,432,000
FC Internazionale Milano	3,900,000	3,300,000	2,800,000	21,682,000	3,000,000	3,300,000				37,982,000
SV Werder Bremen	3,900,000	3,300,000	1,600,000	8,656,000						17,456,000
Group B										
Hapoel Tel-Aviv FC	3,900,000	3,300,000	1,600,000	1,304,000						10,104,000
Olympique Lyonnais	3,900,000	3,300,000	2,800,000	9,656,000	3,000,000					22,656,000
FC Schalke 04	3,900,000	3,300,000	3,600,000	18,450,000	3,000,000	3,300,000	4,200,000			39,750,000
SL Benfica	3,900,000	3,300,000	1,600,000	3,034,000						11,834,000
Group C										
Valencia CF	3,900,000	3,300,000	3,200,000	10,656,000	3,000,000					24,056,000
Manchester United FC	3,900,000	3,300,000	4,000,000	25,897,000	3,000,000	3,300,000	4,200,000	5,600,000		53,197,000
Rangers FC	3,900,000	3,300,000	2,000,000	9,326,000						18,526,000
Bursaspor	3,900,000	3,300,000	400,000	12,448,000						20,048,000
Group D										
FC Rubin Kazan	3,900,000	3,300,000	2,000,000	4,546,000						13,746,000
FC Barcelona	3,900,000	3,300,000	4,000,000	20,325,000	3,000,000		4,200,000	9,000,000		51,025,000
Panathinaikos FC	3,900,000	3,300,000	800,000	14,370,000						22,370,000
FC København	3,900,000	3,300,000	2,800,000	8,248,000	3,000,000					21,248,000
Group E										
FC Basel 1893	3,900,000	3,300,000	1,600,000	2,194,000						10,994,000
FC Bayern München	3,900,000	3,300,000	4,000,000	18,362,000	3,000,000					32,562,000
AS Roma	3,900,000	3,300,000	2,800,000	17,087,000	3,000,000					30,087,000
CFR 1907 Cluj	3,900,000	3,300,000	1,200,000	10,012,000						18,412,000
Group F										
Chelsea FC	3,900,000	3,300,000	4,000,000	27,023,000	3,000,000	3,300,000				44,523,000
Olympique de Marseille	3,900,000	3,300,000	3,200,000	11,685,000	3,000,000					25,085,000
FC Spartak Moskva	3,900,000	3,300,000	2,400,000	4,113,000						13,713,000
MSK Zilina	3,900,000	3,300,000	-	212,000						7,412,000
Group G										
AJ Auxerre	3,900,000	3,300,000	800,000	5,720,000						13,720,000
Real Madrid CF	3,900,000	3,300,000	4,400,000	17,188,000	3,000,000	3,300,000	4,200,000			39,288,000
AFC Ajax	3,900,000	3,300,000	2,000,000	3,128,000						12,328,000
AC Milan	3,900,000	3,300,000	2,400,000	13,190,000	3,000,000					25,790,000
Group H										
FK Partizan	3,900,000	3,300,000	-	1,310,000						8,510,000
Arsenal FC	3,900,000	3,300,000	3,200,000	16,583,000	3,000,000					29,983,000
SC Braga	3,900,000	3,300,000	2,400,000	2,242,000						11,842,000
FC Shakhtar Donetsk	3,900,000	3,300,000	4,000,000	3,788,000	3,000,000	3,300,000				21,288,000
TOTAL DISTRIBUTION	124,800,000	105,600,000	76,800,000	341,100,000	48,000,000	26,400,000	16,800,000	14,600,000		754,100,000

Forrás: [UEFA, 2011b]

II.Ábra: A kérdőív

Futball

Kedves Kitöltő!

Köszönjük, hogy segítségével hozzájárul/segítségével hozzájárulsz kutatásunk sikerességéhez.

A kérdőív kitöltése megközelítőleg 2-3 percet vesz igénybe.

A *-gal jelölt kérdések kitöltése kötelező a továbblépéshez.

Az egyszerűség kedvéért a továbbiakban a kérdések tegező formában vannak feltéve. Megértését előre is köszönjük!

Erdélyi Levente és Rákosa Péter

***Kötelező**

Nemed? *

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

Korod? *

- ☐ 18 alatt
- ☐ 18-25
- ☐ 25 felett

Foci vagy amerikai foci? *

- ☐ Foci!
- ☐ Csak az amerika foci!
- ☐ Mindkettőt szeretem

Melyik európai ligát nézed? (Több válasz is lehetséges!) *

- ☐ Spanyol bajnokság
- ☐ Angol bajnokság
- ☐ Francia bajnokság
- ☐ Német bajnokság
- ☐ Olasz bajnokság
- ☐ Magyar bajnokság
- ☐ Bajnokok Ligája
- ☐ Európa-Liga
- ☐ Nem nézek focit
- ☐ Egyéb:

Hallottál-e már a Financial Fair Play-ről? *

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Mennyire találsz hatékonnak a Financial Fair Play-t a szabályozás célja alapján? *

A szabályozás célja, hogy "megvédje az európai klubfutball hosszú távú fenntarthatóságát és hitelességét, fegyelmet és racionalitást vezessen be az egyesületek pénzügyeibe, és csökkentse az átigazolási díjakat, illetve a játékosok fizetését."

- ☐ 5 - Az összes cél eléréséhez megfelelő eszköz
- ☐ 4 - Csak részben éri el a kitűzött célokat
- ☐ 3 - Szükség van ilyen szabályozásra, de jelenlegi formájában ezzel a célok nem elérhetők
- ☐ 2 - Rossz elgondolás, rossz kivitelezés
- ☐ 1 - Csak rosszat tesz a futballnak, csökkenti más sportokkal szembeni versenyképességét
- ☐ Nem hallottam az FFP-ről
- ☐ Egyéb:

Milyen szabályozó elemeket kellene a focinak átvennie az NFL-ből? (Több válasz is lehetséges!) *

- ☐ Fizetési sapka (Maximum összeg, amit egy klub játékosokra költhet)
- ☐ Zárt liga (nincs feljutás-kiesés, elit csapatok bajnoksága)
- ☐ Közös bevételi kosár (helyszíni, TV-s, szponzori bevételek) és újraosztás
- ☐ Igazolási rendszer (draft, szabadügynök piac)
- ☐ Semmit nem kell átvenni
- ☐ Nem tudom
- ☐ Egyéb:

Innováció: Európai Szuperliga? *

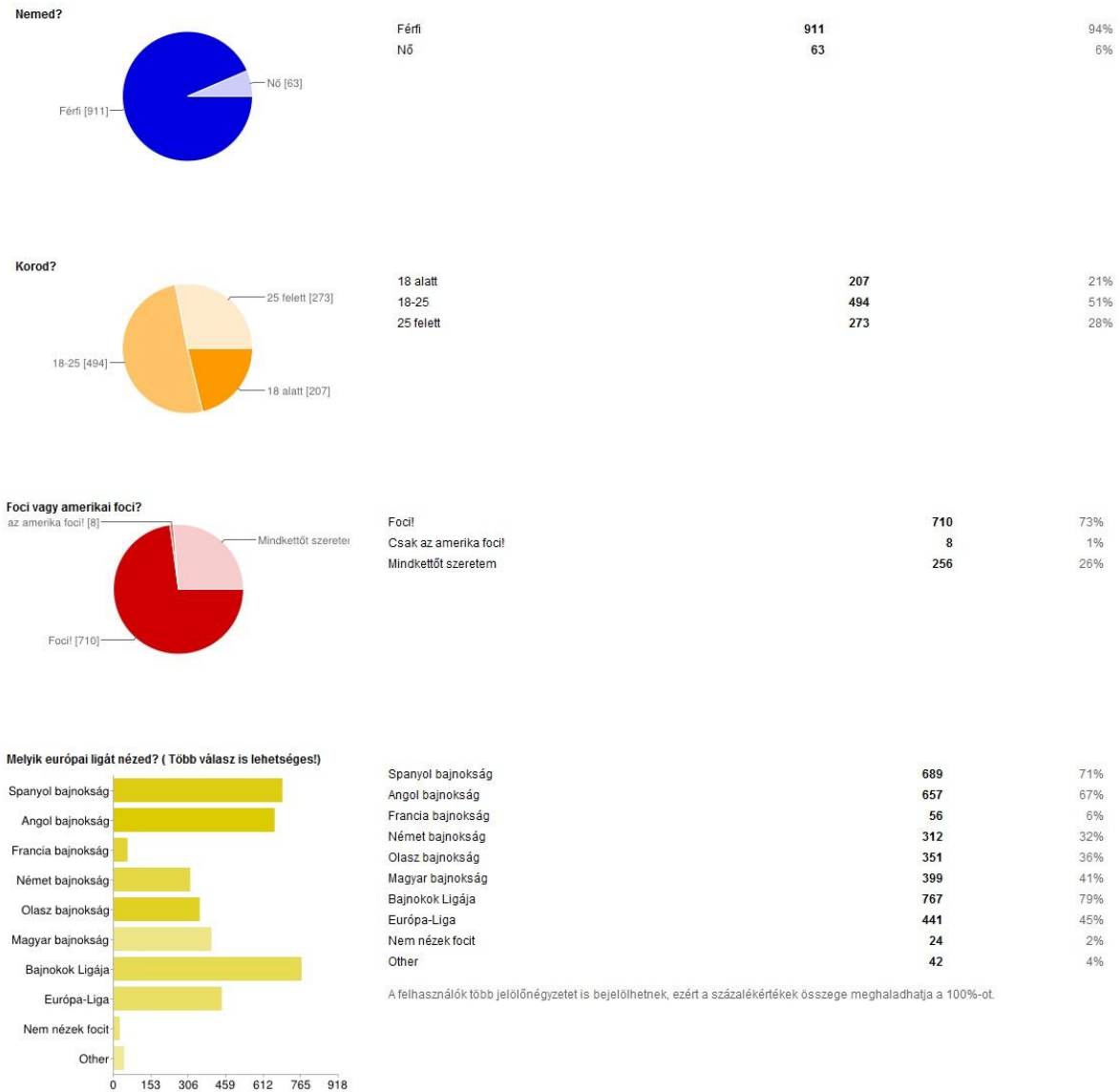
A résztvevők a hazai bajnokságokban nem szerepelnének! Divizionális: pl 6 európai régió, ahol nagyobb és kisebb bajnokságok topcsapatai egyenlő arányban szétosztásra kerülnének.

- ☒ 20 legerősebb klub Szuperligája + indulhatnak nemzetközi tornán (pl. Bajnokok Ligája)
- ☐ 32 legerősebb klub Szuperligája, más nemzetközi tornán nem indulhatnak
- ☐ Divizionális ligarendszer (Magyarázat a kérdés alatt!), min. 16 csapat/divízió, más tornán nem indulnak
- ☐ Divizionális ligarendszer kisebb létszámú max. 16 csapat/divízió, indulhatnak más nemzetközi tornán
- ☐ Nincs szükség ilyenre, jó a mostani rendszer
- ☐ Fogalmam sincs
- ☐ Egyéb:

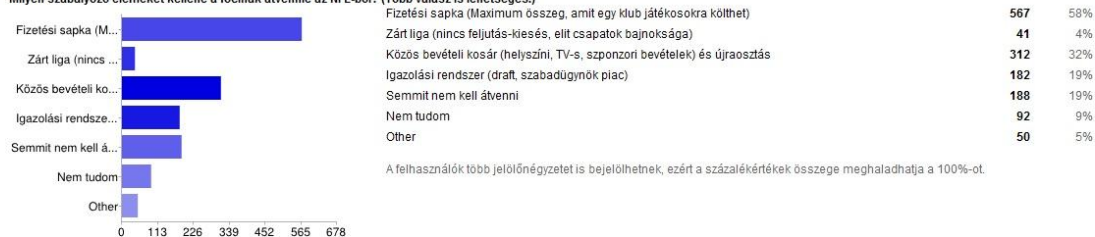
Üzemeltető: [Google Dokumentumok](#)

[Visszaélés jelentése](#) - [Felhasználási feltételek](#) - [Egyéb feltételek](#)

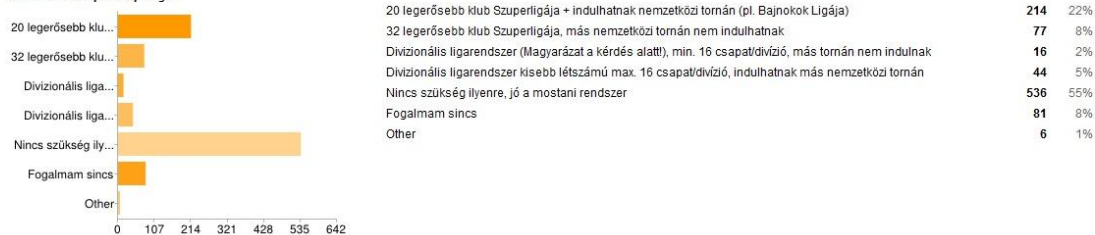
III. Ábra: A kérdőív eredményei



Milyen szabályozó elemeket kellene a focinak átvennie az NFL-ből? (Több válasz is lehetséges!)



Innováció: Európai Szuperliga?



Hallottál-e már a Financial Fair Play-ről?



Mennyire találod hatékonynak a Financial Fair Play-t a szabályozás célja alapján?

