

OTDK-DOLGOZAT

2014

FAIR LESZ-E A JÁTÉK?

FAIR PLAY OR NOT?

Kézirat lezárva: 2014. március 26.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés, témaválasztás indokolása	1
2.	A Financial Fair Play szabályozásának rendszere.....	3
3.	Európai nemzetközi kupák bemutatása	9
3.1.	A Bajnokok Ligája	9
3.2.	Az Európa Liga	10
3.3.	Európa Liga – Bajnokok Ligája összevetés	10
4.	Bundesliga	11
4.1.	A Bundesliga bemutatása	11
4.2.	A Bundesliga számokban	13
4.3.	Bayern München	14
4.4.	Borussia Dortmund	16
4.5.	Bayern München vs. Borussia Dortmund	17
4.6.	Összehasonlítás a forgalom, a bevételek, a kiadások tekintetében	18
5.	Premier League	19
5.1.	A Premier League bemutatása.....	19
5.2.	A Premier League és a médiabevételek	21
5.3.	Manchester United	22
5.4.	Chelsea FC	26
6.	Összegzés	27
7.	kitekintés	32
8.	Irodalomjegyzék.....	33
8.1.	Szakirodalom.....	33
8.2.	Források.....	34
8.3.	Internetes források.....	37
8.4.	Egyéb források	37
9.	Mellékletek.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A Bundesliga csapatai nemzetközi sorozatokban (2009-14)	I
2. táblázat: Az FC Bayern München bevételei és kiadásai (2012/13)	I
3. táblázat: Az FCB és a BVB bevételei a Deloitte Money League 2014 alapján	II
4. táblázat: A Chelsea FC veszteségei az Abramovics-éra alatt	II
1. ábra: Manchester United – a PIK hitelek várható éves növekedése	III
2. ábra: A Chelsea FC bevételei a fizetésekhez igazítva	III
3. ábra: A BVB felépítése	IV
4. ábra: Az FC Bayern München AG felépítése	IV
5. ábra: A BL és EL bevételek összehasonlítása	V
6. ábra: A Premier League TV-s bevétele klubonkénti bontásban	VI
7. ábra: Red Football Ltd eredmény-kimutatás	VII
8. ábra: Chelsea FC eredménykimutatás 2006-11	VIII

1. BEVEZETÉS, TÉMAVÁLASZTÁS INDOKOLÁSA

2013-ban az FC Bayern és a Borussia Dortmund játszotta a Bajnokok Ligája fináléját, sorrendben ez volt a negyedik „házi döntő” a sorozat történetében, a spanyolok, az olaszok és az angolok után a németek kerültek sorra. Nem véletlen, hogy a német Bundesliga és főként a német éklklubok egyből a figyelem középpontjába kerültek. Kiegyensúlyozott gazdálkodás, tömött stadionok, fiatal tehetségek garmadája, hozzáértő szakemberek, a jövő egyeduralkodó ligája – szóltak a leggyakrabban ismételt frázisok. Az idei évvel kissé árnyalódott a kép, a Leverkusen és a Schalke simán búcsúzott a Bajnokok Ligája nyolcaddöntőjében és bár a Bayern a favoritok közé tartozik, a Dortmund esélyei marginálisak a tavalyi siker megismétlésére.

Ezzel párhuzamosan az angol futballban épp ellentétes folyamat zajlott le: 2012/13-ban, a Bajnokok Ligájában a legjobb nyolc között már egy Premier League-klub sem szerepelt, mi több, a Chelsea címvédőként esett ki a csoportkörben, ami addig példátlan volt a sorozat történetében. Hanyatló brit labdarúgás, túlértékelt csapatok, meghaladott taktika, zsúfolt bajnoki és kupa-naptár – hangzott a szigetországi sajtóban - és itthon is. Persze azóta kiderült, hogy egy szezontól nem lehet messzire nyúló következtetések levonni, idén a Chelsea a végső győzelemre is esélyes az angol bajnokságban, csak úgy, mint a Bajnokok Ligájában, valamint a Manchester United is ott van a tűzközelben.

Jól látható tehát, hogy az angol és a német bajnokság turbulens időszakot élt meg az utóbbi időben, ellentétben a lassan hanyatló olasz klubfutballal vagy Spanyolországgal, ahol a Real Madrid és a Barcelona évtizedes vetélkedése nyomja maga alá a többiek ambícióit.

Egyfelől választásunk is épp ezért esett erre a két bajnokságra – az el nem ítélt szubjektív szempontok, szimpátia mellett – ugyanis úgy véljük, hogy a brit labdarúgásba befolyó pénzmennyiség és a német labdarúgásban meglévő sportszakmai és pénzügyi potenciál hosszú időre biztosít pozíciókat az elitben. Talán nem tévedünk nagyot, ha azt állítjuk, a következő években e két nemzet – a spanyolokkal kiegészülve, fogja uralni az európai kupa színteret.

Másfelől, pedig úgy látjuk, hogy a Financial Fair Play rendszere – a spanyol és francia bajnokság mellett – itt fog leginkább érvényesülni: a britek számára talán úgy, mint korlátozás, a további fejlődés gátja, a németek számára pedig, mint felzárkózási lehetőség.

Érvelésünk arra támasztjuk, hogy az angol labdarúgás az ezredforduló után megjelenő befektetők révén jelentős pénzügyi előnyre tett szert, melynek folyamányaként nem csak több pénzt fordíthatnak a klubok játékos átigazolásokra és fizetésekre, hanem Premier League a világ legnézettebb bajnokságává is vált. Ez pedig egyenesen vezetett olyan extra bevételekhez, mint a közelmúltban kötött rekordnagyságú szerződés a tévés jogok értékesítésére.¹ A jövőben azonban mind kevésbé számíthat a befektetőktől jövő tőkeinjekciókra, vagyis a rendszernek meg kell találnia az önfenntartás új pilléreit.

A német bajnokság közben egy teljesen másik utat járt be: az ezredforduló után megindult utánpótlás-program bevezetésével, illetve a klubokra vonatkozó pénzügyi szabályok szigorításával egy fenntartható gazdasági pályára állt, ahol nem elsősorban a sportsikerek vannak megcélózva, amiket bármilyen áron el kell érni, hanem a fenntartható gazdálkodás, a klub jövőjének biztosítása van a középpontba helyezve. A további növekedéshez, azonban új források szükségesek, illetve a lemaradás mérsékléséhez kedvezőbb feltételekre van szükség.

A Financial Fair Play szabályozása éppen a fenntartható gazdálkodás jelentette értéket részesíti előnyben, ugyanakkor nem az a célja, hogy megszüntessen minden egyenlőtlenséget, hanem lehetőséget kíván adni a különböző nemzeti háttérrel rendelkező csapatok számára, hogy kiegyensúlyozottabb feltételek között szálljanak be a nemzetközi versengésbe. A kritikák jelentős része éppen ezt célozza, azzal érvelve, hogy bebetonozza a kis klub – nagy klub ellentétet. Azonban meg kell jegyeznünk, hogy a futballba beáramló pénzeket nem lehet „kitiltani” és káros is volna, de a szabályozásuk feltétlenül szükséges, így biztosítva, egy, a jelenleginél igazságosabb rendszer létrejöttét.

A dolgozat során elsőként áttekintjük a Financial Fair Play rendszerét, szankcióit és eddigi, rövid történetét; kitérünk továbbá az észak-amerikai profiligákban meghonosított egyéb rendszerekre, melyek a verseny „fair” voltát szolgálják. Ezzel az a célunk, hogy bemutassuk a szabályozás hátterét és egyben indokot találjunk, hogy az UEFA miért épp a bevételek és kiadások egyensúlyát írja elő, például a fizetések korlátozása helyett.

Ezután sorra vesszük és röviden bemutatjuk az európai kupasorozatokat, hiszen a rendszer szorosan összefügg a Bajnokok Ligájával és az Európa Ligával, mind a szabályozás célját és következményeit tekintve.

¹ A Premier League 2013-2016 közötti televíziós értékesítési jogaiból mintegy 2200 millió euró folyik be szezonként. Részletek az 5. fejezetben

Az elemzés törzsében a német és az angol labdarúgó bajnokság jellemzőivel, a 2+2 sikeres és rendszeres európai kupa-szereplő példáján keresztül igyekszünk felvázolni azokat a lehetőségeket, melyekkel az új európai szabályrendszernek a klubok megfelelnek. Hipotézisünk szerint az angol csapatoknak tökeelőnyük van, viszont az új szabályrendszernek való megfelelésük problémás lehet, míg a német csapatok a szabályrendszer kritériumait teljesítik, ám versenyképességi hátrányban vannak – a napjainkban tapasztalható helyzetet tekintve. Szerintünk a Financial Fair Play mechanizmusa ezt a különbséget képes lenne enyhíteni – amennyiben teljes körűen alkalmazásra kerül. Így a professzionális labdarúgás csúcán elkezdődne az olló bezárulása, mely az utóbbi években kezdett kinyílni a különböző nagybefektetők megjelenésével, illetve általában a professzionális labdarúgásba áramló pénz növekedésével.

Ezzel párhuzamosan megvizsgáljuk a klubok bevételi forrásait a Deloitte Money League elemzése által kiemelt 3 területen, majd összehasonlító elemzés során mutatunk rá az angol és német klubok között meglévő hasonlóságokra és különbségekre. A terjedelmi korlátok okán és az egyszerűség kedvéért kiválasztottunk kettő+kettő klubot, név szerint a Manchester United-et és a Chelsea-t Angliából, illetve a Bayern München-t, valamint a Borussia Dortmund-ot Németországból. Választásunk során – a szubjektív szempontokat leszámítva – az a törekvés vezetett minket, hogy rendszeres európai kupaszereplőket válasszunk, akiket a Financial Fair Play szabályozása valóban érint, valamint legyenek lehetőség szerint olyan példák, melyeken keresztül az angol, illetve német bajnokság működése is megérhető.

Miután tehát bemutattuk a Financial Fair Play rendszerét, a működési környezetet és az érintetteket, rátérünk a részek összekapcsolására, vagyis arra, hogy az FFP működése miként befolyásolja jelen pillanatban és a következő években előreláthatólag a klubok működését, miben kényszerülnek változtatni és az új helyzet mennyiben fog kedvezni nekik. A dolgozat lezárásaként megvizsgáljuk hipotézisünk helyességét, valamint rövid kitekintést adunk az általunk várt fejleményekről.

2. A FINANCIAL FAIR PLAY SZABÁLYOZÁSÁNAK RENDSZERE

A Financial Fair Play szabályozása az UEFA égisze alatt öltött formát 2009 szeptemberében – legalábbis az alapelveket tekintve. Az új rendszer egyfajta reakció volt az európai szövetség részéről a profi futballban a hetvenes évek óta jelen lévő folyamatok mérséklésére.

A profi sportban évtizedek óta tartó folyamat az egyre növekvő pénzmennyiség beáramlása. A marketing fejlődésével, a globalizáció terjedésével ugyanis egyre több embert érnek el a különböző sportesemények közvetítései, de a személyes jelenlét lehetőségei is megsokszorozódtak, miután Európa és a világ legnagyobb része is elérhető néhány óras utazással. A sportba beáramló befektetések azonban meglehetősen egyenlőtlenül oszlanak el, hiszen a legnagyobb megtérüléssel a nagy sportegyesületek, kiemelkedő sportolók támogatása kecsegtet.

Erre a folyamatra válaszoltak az USA-ban bevezetett különböző mechanizmusok, melyekkel azt kívánták elérni, hogy bizonyos sportágakban kiegyenlítődjenek a pénzügyi lehetőségek eltéréséből fakadó esélyek.

Ilyen például a „draft” intézménye, mely évtizedek óta működik a fontosabb tengerentúli sportágakban (az amerikai futballban 1935 óta, a hatvanas évektől az NBA-ben és az NHL-ben, vagyis a profi kosárlabda és jégkorong bajnokságban). A folyamatnak többféle változata van, minden sportágban mások a hagyományok, ám lényege szerint minden idényben (általában a végén) a gyengébben szereplő csapatok választhatnak először, míg a legjobbak utoljára, a játékosok közül. Természetesen vannak kivételek, egyes sportágakban például csak észak-amerikai állampolgárságú játékosokat lehet „draftolni”, külföldieket nem. A rendszer célja kettős: egyrészt mérséklik a csapatok versenykeretei közötti különbségeket, másrészt pedig a legjobb játékosokat nem a leggazdagabb klubok viszik el automatikusan, konzerválva a versenyelőnyüket. Harmadszor pedig a nézők számára is izgalmasabb lesz a bajnokság, melyet nagyjából azonos erősségű csapatok vívnak. A rendszer évtizedek alatt bevált és jól működik. Ellenvetésként annyit lehet megjegyezni, hogy kvázi értelmetlenné teszi a klubhűség fogalmát, egy helyben kinevelt játékos a következő idényben egy teljesen másik csapat szerelésében játszhat mindenféle akadály nélkül. (Player eligibility And NBA Draft..., 2014) Európai példával élve, nehéz elképzelni, hogy Paolo Maldini-t, az AC Milan legendáját, akár tucatnyi csapat szerelésében is láthattuk volna játszani.

Egy másik bevált módszer az úgy nevezett fizetési sapka alkalmazása, mely azt hivatott megakadályozni, egy fizetésekre vonatkozó felső korlát bevezetésével, hogy egy egyesület túl sok magas fizetésű és egyben értékes játékost gyűjthessen be, nagy versenyelőnyre szert téve. A rendszer legjelentősebb alkalmazója az NFL, a legjelentősebb amerikai-futball szövetség, de néhány éve az NBA és az NHL is bevezette. A fizetési sapkát egy olyan képlet alapján számolják ki, amely kumulálja a liga bevételeit és erre vetít ki egy értéket, mely a liga minden klubjára nézve kötelező. A rendszer pozitívumát már említettük, ugyanakkor ellenvetésként

megjegyezhető, hogy hosszabb távon nem feltétlenül szerencsés beavatkozni a piaci árakba és mesterségesen módosítani azokat. (Brooke, 2013)

Az európai profi futballban, kontinentális szinten, mindeztidáig semmilyen jelentős lépést nem tettek a szabad verseny korlátozására az USA-val ellentétben, ami egyébként a gazdasági élet más területeit ismerve, meglepő lehet. Az egyes országok szintjén léteznek olyan elemek, amelyek a szolidaritás irányába mutatnak. Németországban például a Bundesliga tévés jogainak értékesítéséből származó bevételeket nem elsősorban a klubok sikeressége alapján osztják szét (ellentétben például Spanyolországgal, ahol a két legnagyobb csapat a Real Madrid és az FC Barcelona viszi a haszon nagy részét). Ha a 2012/13-as kiírást nézzük a Bayern München körülbelül 25,8 millió eurót kapott ilyen címen, míg a kieső Greuther Fürth ennek körülbelül felét, 12,9 millió eurót. Márpedig a két klub népszerűségét, nézettségét tekintve, egészen biztos, hogy ennél nagyobb a különbség. Összehasonlításképp: Spanyolországban a Real Madrid és Barcelona ketten együtt kapnak annyit, mint az élvonal 18 másik klubja összesen. (Inlandvermarktungsprämie in der..., 2013)

Ha a többi bevételi forrást vizsgáljuk, kiderül, hogy általában nem az előbbi, hanem inkább az utóbbi eloszlás érvényesül: például a Bajnokok Ligájából származó pénzdíjak nagyrészt a top bajnokságok elitjében végző csapatokhoz kerülnek, melyek amúgyis a legtehetősebb és legjobb játékosokkal rendelkező csapatok, vagyis a kör bezárul, az olló pedig tágul, ugyanis a legnagyobb stadionokkal, átlagban drága belépőkkel, nagyobb szurkolótáborral és általában jelentősebb merchandising-bevételekkel rendelkeznek.

A helyzetet tovább bonyolította, hogy a kétezres évektől egyre több futballklubban szereztek részesedést különböző háttérű magánszemélyek és befektetési csoportok, elég csak Roman Abramovics, a Qatar Investment vagy Manszúr sejk nevét említeni. Az ő megjelenésükkel nyílt ki igazán a „pénzcsap”, az addig jobbra európai élmezőny aljához vagy épp a középmezőnyhöz tartozó csapatokat euró százmilliókból a közvetlen elitbe emelték, érzékletesen szemléltetve, hogy mekkorára nőtt az olló Nyugat-Európában belül is, az élmezőnyhöz való felzárkózás költségeinek tekintetében. Néhány adat szemléltetés végett: az utóbbi 10 évben a Chelsea 1,1 milliárd, a Real Madrid 1 milliárd, a Manchester City 875 millió, a Tottenham 681 millió, a Barcelona 668 millió eurót költött csak az egyes játékosok átigazolására (ebben a fizetésük nincs benne!), de az első 100-ba nem lehetett bekerülni 68 millió euró alatt. Az 1. és a 100. között is mintegy 16-szoros a különbség, ami behozhatatlan erőfölény – ha minden marad a régiben, és itt még csak a leggazdagabb száz klubbal számoltunk!

Az UEFA volt tehát a kezdeményezés ötletgazdája, de az ECA (European Club Association) tagjait is szükséges volt megnyerni, hogy a klubok elfogadják az új játékszabályokat, legalábbis formálisan. Az UEFA nem igényel részletesebb bemutatást, fontosabb szereplő az illetékes végrehajtó szerve a CFCB (Club Financial Control Body), mely a klubok pénzügyeinek átvilágítását végzi.

Az ECA talán kevésbé ismert szélesebb körben, az UEFA-val ellentétben, egyébként is fiatal szervezetről van szó. 2008 januárjában kezdte meg működését, akkor még 16 taggal, mára ez a szám 214-re nőtt, ez az összes európai profi klub mintegy harmada. A szervezet vezetője Karl-Heinz Rummenigge (Bayern München), célja pedig az európai profi klubok érdekeinek védelme és promotálása. Fontos szerepet játszottak a válogatott játékosok után a klubok számára fizetett kompenzáció bevezetésében. Rummenigge személye azért is volt fontos a Financial Fair Play szempontjából, mivel az FC Bayern München AG vezetőjeként is elkötelezett volt a rendszer bevezetése és elfogadása mellett – még akkor is, ha éppen az ECA tagjainak nyomására halasztották 2012-ről 2015-re a rendszer teljes bevezetését, arra a tényre hivatkozva, hogy a kluboknak több idő kell a felkészüléshez.²

De voltaképp miért is volt szükség a változtatásokra? Az UEFA 2010-es elemzése rávilágított arra a tényre, hogy bár az európai futball összbevétele 2006 és 2010 között 42 százalékkal nőtt (az európai gazdaság ez idő alatt mintegy 1 százalékkal bővült), az UEFA tagszövetségeihez tartozó klubok mintegy 1,6 milliárd euró veszteséget termeltek, többek között a játékos transzferek miatt. És bár a fizetések szintén jelentős összegeket emésztenek fel, az UEFA úgy döntött, hogy nem fizetési sapkát vezet be, hanem inkább a klubok gazdálkodását ellenőrzi évről évre, valamennyi tételre kiterjedően. (The European Club Footballing Landscape..., 2011) Ezzel pedig azt a célt szolgálja, hogy a klubok ne a kiadások korlátozása, hanem a bevételek és kiadások egyensúlya révén álljanak fenntartható gazdálkodási pályára.

Mindazonáltal, legalábbis az elmúlt időben, a Financial Fair Play mechanizmusa és működése már nem ennyire egyértelmű siker. 2009-el elindult az elvi alapok letétele, viszonylag rövid idő alatt hatályba is lépett, 2011-től vizsgálták, hogy a klub tartozik-e más kluboknak, a játékosainak vagy az adóhatóságnak. Ezek az intézkedések a legrosszabb anyagi helyzetben lévő klubokat érintették elsősorban és ösztönözték a gazdálkodásuk helyreállítására. A legnagyobb klubok ettől nyugodtan halmozhatták az adósságaikat, hiszen

² Előzménye a G-14 néven ismert érdekvédelmi csoport volt, melyet 2000-ben hozott létre 14 európai nagy klub, hogy közösen képviseljék érdekeiket az UEFA és a FIFA előtt, bővebben az ECA eredményeiről: <http://www.ecaeurope.com/about-eca/eca-structure/>

az eladósodással nem váltak fizetéseképtelenné és senki nem nézte, hogy a bevételeik hitelből, állami támogatásból vagy bármely egyéb forrásból származnak-e.

Épp emiatt több kritika is érte a rendszert, hiszen az elvárások épp a nagyobb klubok megfélemezésére irányultak. Ezekre egyelőre nem került sor, de a rendszer éles működéséből származó első szankciók csak idénre várhatóak.

Az FFP szabályzata ugyanis nem csak előírásokat tartalmaz, hanem különböző szankciókkal működik, melyek az alábbi sorrendben követik egymást: figyelmeztetés, megrovás, bírság, pontlevonás, európai kupaszereplésből származó bónusz visszavonása, új játékos regisztrálásának tilalma az európai kupasorozatra vonatkozóan, európai kupasorozatokra nevezhető játékosok számának korlátozása (akár fizetésük alapján)³, diszkvalifikáció vagy kizárás az aktuális/jövőben megrendezésre kerülő sorozatokból, legsúlyosabb szankcióként pedig tornagyőzelem/ elnyert cím visszavonása lehet.

A feltételek, amelyeknek fent kell állniuk a fenti büntetések elkerüléséhez, pedig a következők. Először is, a klubok maximum 5 millió euróval költhetnek többet évente, mint amennyi bevételük van, amennyiben a tulajdonostól vagy kapcsolt vállalkozástól érkezik támogatás- 2013/14 és 2014/15 során összesen 45 millió euró a limit, 2015/16, 2016/17, 2017/18 során összesen 30 millió euróval lehet túllépni a bevételeket. A kiadások körébe tartozik minden, kivéve az infrastrukturális beruházásokat, illetve az utánpótlás-nevelést, ezekre nincs kiszabva korlát.

A rendszer logikája és működése egyszerűnek tűnik, azonban kijátszani sem sokkal bonyolultabb. 2011 júliusában – tehát még a rendszer szempontjából érdekes pénzügyi évek előtti utolsó pillanatban – például a Manchester City bejelentette, hogy a City of Manchester stadion névhasználati jogát eladták és ezen túl minimum 10 évig Etihad Stadium néven működik a létesítmény. Az ügylet összesen 400 millió fontot hozott a City-nek az Etihad Airways-től. Összehasonlításképp néhány évvel azelőtt az Arsenal 90 millió fontot kapott a Highbury stadion névhasználati jogáért. Az ügylet természetesen az UEFA-nak is szemet szúrt, főleg azért, mert a City tulajdonosa, Manszúr sejk, aki egyben az Abu Dhabi királyi család tagja. A légitársaság pedig véletlenül épp Abu Dhabi állam tulajdonában van. (Football: Uefa hands out..., 2012)

³ Az eljárás során egy felső korlátot állítanak fel az ún. A-listás (a kupasorozatban pályára lépő profi játékosok) labdarúgók összbéreire, így a klub bizonyos játékosokat kénytelen lehúzni a listáról, hogy teljesítse az előírást.

A rendszer kijátszására tett enyhébb trükkök közé tartozott, hogy az utolsó átigazolási szezonban igyekeztek a klubok lebonyolítani a legfontosabb transfereket, amelyek vesztesége így hamarabb jóváíródott és nem rontotta a meghatározó szezonok mérlegét.

Az eljárásokat így sem sikerült mindenkinek megúszni. Ugyan még nem az FFP keretében, de az UEFA 2012-ben kizárta a török Besiktas-t és a Bursaspor-t az európai kupasorozatokból egy évre, pénzügyi szabálytalanságok miatt.

Az első Financial Fair Play szabályzás megsértése miatt kirótt büntetések 2012 őszére datálódnak, kezdetként 23 klub részesült figyelmeztetésben és az európai kupaszereplésért járó bónuszok ideiglenes felfüggesztésében. Ugyanehhez a szezonhoz kötődik az eddig kirótt legsúlyosabb büntetés: a Málaga CF kizárása egy évre az európai kupasorozatokból (végül a bajnokságban Európa Liga-indulást érő helyen zártak, tehát onnan zárták ki őket). A büntetés eredetileg négy szezonra szólt, de végül mérsékelték egyre; a jogalap egyébként a játékosok bérének ki nem fizetése és egyéb pénzügyi szabálytalanságok voltak.

Az idei (2013/14-es) szezonban vizsgálják először a klubok mérlegét (2011/12 és 2012/13-ra vonatkozóan) és júniusra várhatóak az első szankciók is. A leginkább veszélyeztetett klubok közül a Chelsea⁴, valamint a Manchester City⁵ is nyilvánosságra hozta a mérlegeit és ezek alapján megfelelnek a bevételek és kiadások egyensúlyára vonatkozó előírásnak.

De most, mielőtt megvizsgálánk a dolgozat tárgyában szereplő klubokat, vessünk egy rövid pillantást az európai kupasorozatokra is.

⁴ A Chelsea mérlegéről bővebben: *BBC Sport (szerző megjelölés nélkül, 2013)*: Chelsea report £49.4m loss but meet Financial Fair Play rules- <http://www.bbc.com/sport/0/football/25564078> - 2014. március 22-ei állapot

⁵ A Manchester City mérlegéről bővebben: *Herber, Ian – Scott-Elliot, Robin (2014)*: Deloitte Football Money League report: Manchester City FFP hopes lifted by revenue hike - but it's not good news for Manchester United- <http://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/deloitte-football-money-league-report-manchester-city-ffp-hopes-lifted-by-revenue-hike--but-its-not-good-news-for-manchester-united-9078607.html> - 2014. március 23-ai állapot

3. EURÓPAI NEMZETKÖZI KUPÁK BEMUTATÁSA

3.1. A Bajnokok Ligája

Az UEFA Bajnokok Ligája mai formájában 1992-ben alakult meg, felváltva a korábban Bajnokcsapatok Európa Kupája néven futó elődjét, amelyet először 1955-ben rendeztek meg.

A sorozat lényege, hogy lehetőséget nyújtson a legjobb európai kluboknak a hazájukon kívüli ellenfelekkel is összemérni tudásukat, szervezet keretek között, az UEFA égisze alatt. Tekintve, hogy a ligába minden országból csak az előző év legjobb csapatai kerülhetnek be, a végső győzelem elnyerése a szinte minden klub számára az elérhető legmagasabb sportszakmai sikert jelenti. A BL lebonyolítása júliustól a követő év májusáig tart, a nemzeti bajnokságokkal párhuzamosan. Habár kezdetben csak az egyes UEFA alá tartozó országok bajnokcsapatai indulhattak, mára ez már megváltozott, a legerősebb bajnokságok több csapattal is képviselhetik magukat. A bajnokságok rangsorolása, a bennük szereplő klubok teljesítménye alapján történik. Minden klubnak van egy folyamatosan változó UEFA koefficiens szorzója, ez alapján történik a bajnokságok súlyozása vagy például a sorsolásoknál bizonyos csapatok kiemelése. A három legerősebb bajnokságból (angol, spanyol, német) 4 csapat is bekerülhet a BL-be, más országokból 3, 2, illetve 1 csapatnak van lehetősége az indulásra.

A Bajnokok Ligája a nevétől eltérően kuparendszerben kerül lebonyolításra, vagyis a versenyben lévő csapatok száma egyre csökken, míg a szezon végén a legtovább jutott két csapat egy semleges helyszínen a Bajnokok Ligája döntőjében harcol meg a végső győzelemért. A jelenlegi gyakorlat alapján kétféle módon lehet a BL 32 csapatos főtáblájára bekerülni: a legjobb bajnokságok legjobb csapatainak egyenesen, míg a gyengébb bajnokságok bajnokainak, illetve az erős bajnokságok további néhány csapatának selejtezőkön keresztül. A 2009/10-es szezon óta a selejtezők is két külön vonalon történnek: a „bajnok csapatok” ágon, illetve a „nem bajnok csapatok” ágon. Azért döntöttek emellett, hogy minél több ország csapata képviseltethesse magát, és ne essenek ki egyből a selejtezőkön a gyengébb bajnokságok bajnokcsapatai, ha például a selejtezőn összesorsolják őket az angol negyedik helyezettel. Ez a módosítás a magyar bajnok számára is kedvező hatással lehet, hiszen a bajnok csapatok ágán már csak gyengébb bajnokságok első helyezettjei közül kaphat ellenfelet. (Az erős bajnokságok bajnokai egyből a főtáblára jutnak).

Látható tehát, hogy az UEFA részéről visszatérő dilemma, hogy egyrészt minél változatosabb, a gyengébb bajnokságú országok csapatait is segítő lebonyolítást válasszon, vagy inkább a minőség domináljon az erősebb bajnokságok egyre több klubjának részvételével. A főtáblára sikeresen bejutott 32 csapat először 4-es csoportokban körmérkőzéseket játszik, majd a legjobb 16-tól kezdődően egyenes kieséses rendszerben dől el a továbbjutás.⁶

Annyi biztos, hogy az időnkénti változtatások ellenére a BL népszerűsége töretlen, ez számít a világon a legnézettebb évenként megrendezett futball sorozatnak. A 2013-as döntőt a világ több mint 200 országában összesen 360 millió ember követte élőben. (Faisal Chishti, 2013)

3.2. Az Európa Liga

Az Európa Liga a korábbi UEFA Kupa jogutódja, a népszerűsége növelésére, Bajnokok Ligájához képesti szakadék szűkítésére hozták létre egyfajta „rebranding” jelleggel a 2009/10-es szezontól kezdődően. A lebonyolítása hasonló a BL-hez, nyáron indulnak a selejtezők, majd a főtáblán először csoportmeccsek, aztán egyenes kieséses szakasz következik. A kupa célja, hogy az egyes országok topcsapatain túl, a szintén jó helyezést elért, de a BL-be már nem bejutó csapatok is meg tudják méretetni magukat a nemzetközi porondon. Emiatt azonban az EL presztízse jóval alacsonyabb a BL-hez képest, jellemző, hogy ha egy európai topligában szereplő, egyébként rendszeres BL résztvevő csapat egyik évben csak az EL-be kerül be, sokszor nem veszik már olyan komolyan a meccseket és inkább a hazai bajnokságra koncentrálnak. Emiatt az EL nézettsége is jóval alacsonyabb a BL-nél, semleges szurkolók jóval kisebb százalékban ülnek le a TV elé, s emiatt kupa által szerezhető bevételek is jóval a BL szintje alatt vannak.

3.3. Európa Liga – Bajnokok Ligája összevetés

A két kupa díjazása hasonlóan mondható, minden egyes továbbjutás ér valamennyi fix bevételt az UEFA-tól, illetve a csoportkörök alatt az egyes győzelmek és döntetlenek is előre meghatározott összeget fizetnek. A másik fontos bevétel a kupákhoz kapcsolódóan a TV-s jogdíjak, amelyek szintén körönként növekednek, a lejátszott meccsek számával arányosan.

A két sorozat közti különbségeket jól érzékelteti a Chelsea 2013-as nemzetközi szereplése: a BL-ben nem jutottak tovább a csoportkörből, a harmadik helyezés miatt azonban

⁶ Az Bajnokok Ligája lebonyolításáról bővebben: *Uefa.com (szerző megjelölés nélkül, 2014)* – Competition format - <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=2014/competitionformat/index.html> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

tavasszal az EL-ben folytathatták a legjobb 32 között, amit végül májusban meg is nyertek. A BL csoportkör szereplésükért (nem számítva a győzelemért és döntetlenért kapott meccspénzt) 8,6 millió eurót kaptak, míg az EL győzelemért cserébe ennél alig többet, 9 millió eurót. (UEFA Prize Money – Rhapsody..., 2013) A szezononkénti részletes összehasonlítást a mellékletekben található táblázat mutatja.

4. BUNDESLIGA

4.1. A Bundesliga bemutatása

A német profi labdarúgó-bajnokság 1. osztálya a Bundesliga 1 (továbbiakban: Bundesliga) a világ egyik legnépszerűbb profi futball ligája. A stadionokba kilátogató átlagos nézőszámot tekintve pedig világelső (41.194 néző/meccs), a stadionok kihasználtsága 93%-os. (Die wirtschaftliche Situation..., 2014) A versenysorozat minden évben augusztustól májusig kerül megrendezésre 34 játénapon keresztül, melyet körülbelül egy hónapos téli szünettel (karácsony és január vége között) bontanak ketté. A ligában összesen 18 csapat küzd a bajnoki címért ('Deutscher Meister'); ezen kívül az 1-3. helyezett közvetlenül a Bajnokok Ligája főtáblájára, a 4. helyezett az úgynevezett play-off körbe kerül, ahonnan két meccsen kvalifikálhatja magát a főtáblára. Az 5-6. helyezett az Európa Ligába kvalifikálja magát, illetve amennyiben a Német Kupa mindkét döntőse a bajnokságban európai kupaszereplést érő 1-6. hely valamelyikén végzett, akkor a 7. helyezett nyeri el ezt a lehetőséget. A 17. és 18. helyezett automatikusan kiesik a Bundesliga 2-be (helyettük a Bundesliga 2 első két helyezettje jut fel), a 16. pedig két osztályozó mérkőzésen küzd meg a Bundesliga 2 harmadik helyezettjével: a vesztes a Bundesliga 2-ben, a győztes az első osztályban kezdi meg a következő szezont.

A Bundesliga első idénye 1963/64-es szezonban rajtolt az akkori Nyugat-Németországban, felváltva az addig területi alapon szervezett öt ligát. Az 1991/92-es szezontól az egykori NDK területén működő csapatok is beszálltak a bajnoki versengésbe, így akkortól számíthatjuk a Németország teljes területén működő egységes bajnoki rendszert.

A Bundesligát ugyan eredetileg a Német Labdarúgó Szövetség ('Deutscher Fussball Bund') alapította, ám a működtetés 2000 óta a Német Labdarúgó Liga Korlátolt Felelősségű Társaság ('Deutsche Fussball Liga GmbH') hatáskörébe tartozik. Ez a szervezet felelős azért, hogy a Bundesliga 1 és 2-ben induló 36 klub számára minden év június 30-áig kiadja az induláshoz szükséges licenszt, mely nélkül nem lehet részt venni az adott évi versengésben. Ez a rendszer ugyanis – hasonlóan a magyarországihoz – azért alakult ki, hogy a klubok

pénzügyi, vagyoni helyzetét minden évben átfogóan ellenőrizték, elkerülve a szezon közbeni fizetésképtelenséget. Minden egyes klubnak, az ellenőrzés során, áttekintő képet kell adnia a gazdasági helyzetéről, hitelt érdemlően bizonyítva, hogy a következő egy év bajnoki szerepléséhez szükséges pénzügyi fedezet rendelkezésére áll. Ebből kifolyólag a kluboknak likvidnek kell maradniuk és nem halmozhatnak fel jelentős veszteséget, hosszabb távú adósságot, ugyanis ezáltal azt kockáztatnák, hogy az induláshoz szükséges engedélyt nem kapnák meg és kizárással kellene számolniuk.

A licensz-rendszeren túl még egy sor szabályozás is vonatkozik a német klubokra, melyek ugyan nem feltétlenül harmonizálnak az EU előírásaival, ám a német klubok hallgatólagos beleegyezésével működnek.

Az első ilyen a (külföldi) tulajdonrészek és befektetések korlátozása, közismertebb nevén „50+1” szabály (Zukunft der 50+1-Regel..., 2008), mely röviden azt jelenti, hogy a futballklubok irányításhoz szükséges tulajdonrész nem kerülhet külső befektető kezébe, azaz ennek az anyaegyesület kezében kell maradnia. Ennek kivitelezésére többféle megoldás van, ezt a későbbiekben részletezzük, ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy ez nem zárja ki teljesen a privát befektetőket, például a gyári csapatok esetében (Vfl Wolfsburg – Volkswagen autógyár, Bayer 04 Leverkusen – Bayer gyógyszergyár)⁷. Ez a szabály azt hivatott elősegíteni, hogy a klubok fenntartható gazdálkodást folytassanak és egészséges pályán mozogjanak, olyan befektetéseket hajtsanak végre, melyek nem teszik kockára a klub jövőjét. Másrészt pedig a fair versengést támogatja, hogy egy klub sem képes – a maga erejét leszámítva – a többiek felé nőni, nem nyílik bezárhatatlan olló – ilyen okból – a klubok közé.

Egy másik kardinális szabályozást érdemes még említeni, mely jelentősen befolyásolja a Bundesliga képét: az egyes csapatok keretében (mely a profi szerződéssel rendelkező labdarúgókat foglalja magában), a német állampolgárságú játékosoknak kell többségben lenniük, azaz a légiósok aránya nem haladhatja meg az ötven százalékot. Ez az előírás azt kívánja elősegíteni, hogy egyfelől és elsősorban a klubok merítsenek a saját és a német nevelésű utánpótlásból, a német foci fejlődését támogatva, másfelől pedig a jobb anyagi helyzetben levő klubok erőfölényét mérsékelje. Azaz arra ösztönöz, hogy a csapat gerincét ne

⁷ A gyári csapatok kivételéről bővebben: *DFB/DFL (szerző megjelölés nélkül, 2011): 50+1-Regel bleibt bestehen* - <http://www.dfb.de/news/de/d-bundesliga/50-1-regel-bleibt-bestehen/28925.html> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

a már befutott, drágább légiósok alkossák, hanem saját nevelésű játékosok, kiegészítve az előbb említettekkel.

Összefoglalva a két szabály lényegét, kitűnik, hogy a németek elkötelezettek a fenntartható gazdálkodás és a hazai játékosok fejlődésének kibontakoztatásában és ezt akár adminisztratív eszközökkel is segítik; mindez pedig az UEFA szabályozásaival is összecseng. Az utóbbi a saját nevelésű játékosokra vonatkozó UEFA-szabállyal⁸, az előbbi pedig magával Financial Fair Play rendszerével. Mielőtt pedig erre rátérnénk néhány bekezdés erejéig körbejárjuk – konkrét számokkal alátámasztva – a Bundesliga illetve néhány klub gazdasági helyzetét.

4.2. A Bundesliga számokban

A vizsgálódást érdemes a legaktuálisabb, utolsó lezárt idény számaival kezdeni. 2013/13-ban a Bundesliga forgalma elérte a 2,17 milliárd eurót, ez 4,4 %-os növekedést jelentett az előző idényhez képest (és a kilencedik év a sorban, mikor folyamatosan nőttek a bevételek): ezzel a második legnagyobb forgalmú labdarúgó bajnokság volt Európában, a klubok nyeresége 62,6 millió euróra rúgott, ez utóbbi az első osztály történetének második legmagasabb értéke.

A bevételek hat nagyobb csoportra oszthatóak: a médiához (főként közvetítési jogok értékesítéséből származó haszon) 619 millió euró, a hirdetésekhez 578 millió euró, a mérkőzésekhez (jegybevételek) 469 millió euró, a játékos-transzferekhez 155 millió euró, a merchandising tevékenységekhez 120 millió euró, egyebekhez 220 millió euró bevétel kapcsolható. (Die wirtschaftliche Situation..., 2014)

A kiadási oldal, a forgalomhoz és a bevételekhez hasonlóan nőtt: fizetésekre 322 millió eurót, játékosvásárlásra 291 millió eurót, az utánpótlásra összesen 80 millió eurót költött a 18 első osztályú klub, a legfontosabb kiadási tételeket vizsgálva.

A Bundesliga klubjainak összesített sajáttőkéje 740 millió euróra rúgott. Ami pedig a befizetett adókat és járulékokat illeti: az összesített 850 millió euróval az első osztályú profi labdarúgóklubok Németország legnagyobb adófizetői közé tartoznak. Az összeg 10 éve még 379 millió euróra rúgott, vagyis 10 év alatt több mint a duplájára nőtt! Ez az ütem jól mutatja a profi labdarúgás jelentőségének növekedését az országon belül.

⁸ Az UEFA szabályozása szerint 2008/09-es szezontól kezdve a 25 fős, európai kupára nevezhető keretben, minimum 8, saját nevelésű játékosnak kell lennie – saját nevelésnek számít, aki 15 és 21 éves kora között minimum 3 évig a klub utánpótlásában játszott - *UEFA (szerző megjelölése nélkül, 2014): Protection of young players*- <http://www.uefa.com/news/newsid=943393.html> – 2014. március 22-ei letöltési állapot

A klubok egyenkénti bevételeit vizsgálva más elemeket is felfedezhetünk, ugyanis az európai kupasorozatokban (rendszeresen) szereplő csapatok extra bevételekre is szert tesznek: egyfelől a csoportkörüi, nyolcaddöntős, negyeddöntős, elődöntős, döntős kvalifikációért járnak prémiumok, de a győztes meccsek és a döntetlenek sem fizetnek rosszul; másfelől pedig ott vannak az extra jegybevételek, a közvetítésekből származó bevétel, valamint a fokozott merchandising tevékenységből befolyó pénz. Az utóbbi öt évben a Bundesligából a különböző európai kupasorozatokba kvalifikált csapatok láthatóak összesítve az 1. ábra szerint.

A táblázat alapján látható, hogy a Bayern München egyeduralkodó a részvételek száma és minősége alapján (5, mindegyik a Bajnokok Ligája főtáblán), a második helyen a Borussia Dortmundot találhatjuk, amely egy Európa Liga részvétellel előzi meg a szintén háromszor BL-főtáblás Schalke 04 csapatát. Az elmúlt öt szezon alapján rendszeres kupaszereplőnek mondható még a Bayer 04 Leverkusen és a VfB Stuttgart is.

A dolgozatban – terjedelmi okok miatt – a Bayern München és a Borussia Dortmund csapatával foglalkozunk részletesen; illetve azon okból, hogy ez a két klub lefedi azt a két modellt, mellyel a Bundesligából az európai élmezőnybe vezet az út. A Borussia Dortmund példája pedig akár magyarországi viszonylatban is sok hasznos tanulsággal szolgálhat.

4.3. Bayern München

A Bayern München története 1900 februárjában kezdődött a müncheni Gisela étteremben. Az alapítás után 32 évvel ünnepelhették az első bajnoki címet, majd 1967-ben az első európai kupasikert (Kupagyőztesek Európa Kupája), 1974-ben következett az első BEK, 2001-ben az első Bajnokok Ligája győzelem, 2013-ban pedig a történelmi triplázás, mikor a hazai sorozatok mellé a Bajnokok Ligája trófeát is sikerült begyűjteni. (FC Bayern Erlebniswelt..., 2014)

Összesen 23 bajnoki, 16 Német Kupa, 5 BEK/BL, 1-1 KEK és UEFA, 1 Európai Szuperkupa és 3 Világkupa/FIFA-klubvilágbajnoki- serleg áll a klub vitrinjében, ezzel Németország első számú csapata és Európa öt legsikeresebb futballklubjának egyike.

Nemhiába nyilatkozta Karl-Heinz Rummenigge a csapat idei születésnapján, hogy „*az FC Bayern büszke lehet a maga 114. évére*”. (FCB kann auf..., 2014)⁹

Felépítését tekintve – harmóniában az említett német szabályozással – a futballklub működtetéséért az FC Bayern München eV (eigentrager Verein – „regisztrált egyesület”)¹⁰

leányvállalata az FC Bayern München AG (Aktiengesellschaft – részvénytársaság) felelős, melynek vezetője Karl-Heinz Rummenigge, 2002 óta.

A klub részvényeinek 75%-a az anyaegyesület kezében van (FC Bayern München eigentrager Verein), a maradék 25%-ön az Adidas AG, az Allianz SE, valamint az AUDI AG osztozik, fejenként 8,3%-os részesedéssel.

A többségi tulajdonos, az említett FC Bayern München eV, elnöke 2014 márciusától Karl Hopfner a 2014. május 2-i közgyűlésig. Az egyesület gerincét a mintegy 223 ezer pártoló tag („Mitglieder”) adja, akik az évenként megrendezett közgyűlésen választják meg az egyesület vezetőit. Ezen kívül a 3576 klub által hivatalosan elismert fanklubban tevékenykedő 262.077 pártoló taggal rendelkezik az egyesület. (FC Bayern München Kennzahlen..., 2013)¹¹ Az amatőr, a női és férfi futballon kívül összesen 7 szakosztály működik (kosárlabda, kézilabda, sakk, asztalitenisz, teke, szeniorfutball, bírói), valamint a közelmúltban oszlott fel a tornász szakosztály.

Az FC Bayern München AG-n kívül az anyaegyesület még egy fontos leányvállalatát kell megemlíteni, az Allianz Arena München Stadion GmbH-t (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – korlátolt felelősségű társaság). A cég eredetileg az FC Bayern és a TSV 1860 München 50-50%-os tulajdonában volt, de az előbbi rövidesen kivásárolta a másik müncheni klub tulajdonrészét, amely azóta bérlő a stadionban. A vállalat az Allianz Arena működtetéséért felel. 2014-ben az Allianz SE 8,3%-os részesedést vásárolt az FC Bayern München AG-ben, az ebből befolyó összeget a stadionépítésre felvett hitel utolsó részletének kifizetésére fordítják. (FC Bayern München sajtóközlemény: Allianz beteiligt..., 2014)

A klubnak jelentős partnerhálózata van, a fent említett három résztulajdonoson kívül említésre érdemes a Telekom, mint a főtámogatók egyike. A Telekom egyben a mezzszponzor is – 2017-ig biztosan – évente mintegy 30 millió euróért. (FC Bayern verlängert..., 2012) A partnerek körében pedig olyan cégek találhatók, mint a Paulaner, a Samsung, a MAN, a Lufthansa vagy épp a Hypo-Vereinsbank. A szponzori szerződések, mintegy ötödét teszik ki az éves bevételeknek, mint ahogy azt majd láthatjuk lentebb.

A klub utoljára 2013 novemberében, a rendes közgyűlés alkalmával, hozta nyilvánosságra az egyesület és a klub főbb pénzügyi mutatószámait. A konszern (FCB AG és az Arena GmbH) összesített forgalma a 2012/13-as szezonban 432,8 millió euró volt, az adózott

¹⁰ Ausztriában és Németországban létező jogi forma az önkéntes egyesületek, szervezetek számára. Jogi személyként is működhet.

eredménye 14 millió euró (adózás előtt: 25 millió euró), ebből az FC Bayern München AG 393,9 millió eurós részt hasított ki, melynek alakulását a 2. Táblázat szemlélteti.

A táblázat alapján jól látható, hogy a bevételek legnagyobb része a mérkőzésekhez kapcsolódik és ebből is tekintélyes részt vállal a Bajnokok Ligájához kapcsolódó bevétel, mely a teljes bevétel mintegy hetedét adja, de a Borussia Dortmund hasonló számaival egybevetve lesz szemléletes, hogy a nemzetközi szereplés milyen plusz hajtóerőt ad a klub számára.

A jobb összehasonlíthatóság kedvéért az eredményeket a Deloitte Money League hármas tagolása szerint is megadjuk. A meccsnaphoz kapcsolódó bevételek 87,1 millió euróra, a közvetítésekhez kapcsolódó jogok 107 millió euróra, a kereskedelmi tevékenységekhez kötődő pénzek 237,1 millió euróra rúgtak. Az összesítés így is kiadja a mintegy 432 millió eurós összeget, azonban a kategorizálás némileg eltér – ez szintén az összehasonlíthatóságot szolgálja. (Deloitte Money League..., 2014)

A kiadások tekintetében (a táblázat a mellékletben található), egyetlen sort, a személyi költségeket érdemes kiemelni. A 202,8 millió eurós összegből csak saccolni lehet a labdarúgók fizetését (mely Németországban sem publikus). Feltételezések szerint az összeg háromnegyede jut a profi labdarúgókra, a maradék 25%-on a klub mintegy 500 alkalmazottja osztozik.

Érdekesség még, hogy a klub tőkéje 286,8 millió euróra, a forgóeszközök értéke 135,1 millió euróra rúg. Az összes kifizetett adó a jelzett időszakban 131,9 millió euró volt, ennyivel járult hozzá a klub a német gazdaság teljesítményéhez közvetlenül. (FC Bayern München sajtóközlemény: Jahresabschluss..., 2013)

4.4. Borussia Dortmund

A Borussia Dortmund vagy teljes nevén Ballspiel-Verein Borussia 1909 e. V. Dortmund, 1909 óta létezik.

A klub nyolc német bajnoki címmel, 3 Német Kupa győzelemmel büszkélkedik, nemzetközi szinten megnyerte a KEK-et, a Bajnokok Ligáját, valamint a Világkupát is. Pártoló tagjainak száma mintegy 100 ezer fő, a futballon kívül kézilabda és asztalitenisz szakosztályt működtet. A futball szakosztály 1999 novembere óta a Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA-ba (Kommanditgesellschaft auf Aktien – részvényekkel rendelkező betéti társaság) kiszervezve működik. A társaság részvényeit a frankfurti tőzsdén jegyzik,

azaz az FC Bayern München AG-val szemben, nyitottan működik részesedés-vásárlás szempontjából. A tőzsdei bevezetés egyébként 2000-re datálódik, az első német futballklubként jegyezték a papírokat. Azóta kisebb-nagyobb megingások történtek az árfolyamban, jelenleg 3 euró körül jegyzik darabját.

A KGaA elnöke Hans-Joachim Watzke, az egyesületé dr. Reinhard Rauball.

A pénzügyi mutatókat tekintve a konszern (az egyesület és a KGaA összesítve) eredményei közül a legfontosabbak: az összbevétel 307 millió euró volt, a nyereség ellenben 65 millió euróra rúgott (ebből mintegy 256 millió euró bevétel kötődik a futballklubhoz).(Geschäftsbericht, 2013)

A szponzoráció tekintetében nem büszkélkedhetnek olyan nevekkal Dortmundban, mint a rivális bajoroknál, azonban a bevételek szempontjából fontos szerepe van a klub életében. A főszponzor Evonik Industries évi 10,5 millió eurót utal át 2016-ig, a stadion névadója, a Signal Iduna biztosító 2021-ig évi 5 millió eurót fizet, a mezsponzor PUMA 7,5 milliót 2020-ig, de jelentős még a Turkish Airlines is évi 3,3 millió euróval. Ezen kívül még tucatnyi szponzor és partner támogatja a csapatot. (Randerath, Max, 2014)

A bevételek a Deloitte Money League hármass felosztása szerint – az alábbiak szerint alakultak:

A meccsnapi bevételek 59,6 millió euróra, a közvetítésekhez kapcsolódó bevételek 87,6 millió euróra, a merchandising tevékenységekhez kapcsolódó bevételek mintegy 109 millió euróra rúgtak, összesen 256 millió euró bevételt generálva.

A kiadási oldalt tekintve a legfontosabb szám a személyi költségek összege, melyre 99,8 millió eurót fordítottak 2012/13-ban ebből a futballisták bére körülbelül 76 millió euró körül mozoghat (Teams mit den höchsten Gehältern der Welt..., 2014)

4.5. Bayern München vs. Borussia Dortmund

A legfontosabb számok tehát egymás mellett, a könnyebb összehasonlíthatóság kedvéért, a Deloitte Money League adatai szerint, a 2. táblázatban láthatóak.

A két klub legfontosabb számait vizsgálva tehát megállapítható, hogy jelen pillanatban a két klub minden szempontból megfelel a német szövetség és az FFP előírásainak. A Bayern ugyanakkor minden téren szemmel látható előnyben van. A tévés közvetítési jogoknál a szolidáris rendszer hatása érzékelhető, de a meccsnapi bevételek és főleg a merchandising tevékenységek jókora előnyt adnak. Ez pedig jelentős részben köszönhető annak, hogy a

Bayern mögött nem csak a bajor és német piac vásárlóereje áll, hanem egyre inkább globális márkaként pozicionálja magát. Jelentős bevételi forrás továbbá a rendszeres BL-szereplés, az elmúlt öt évben, csak ennek köszönhetően évi 30-50 millió euró bevétel született a meccsprémiumokból, jegybevételekből és közvetítéshez kapcsolódó díjakból. A befolyt pénzek a csapatba investálva és azt megfelelően erősítve, újra kitermelik magukat, azaz ilyen formában igaz, hogy a közismert német szurkolói rigmussal ellentétben („*Geld schiesst keine Tore*”) a „*pénz gólokat lő*” illetve, továbbgondolva, a gólok is pénzt hoznak. A sportszakmai sikeresség és a megfelelő befektetés tehát kölcsönösen együtt járnak és egyensúlyuk elengedhetetlen a fenntartható gazdálkodáshoz.

Ezt a filozófiát szem előtt tartva a bevételek és kiadások egyensúlyban vannak, mi több jelentős profitot mutatnak, az adósság az előírt szint alatt van; mi több, a Bayern München a stadionra felvett hitel visszafizetésével adósságmentes lesz (FC Bayern München sajtóközlemény: Allianz..., 2014). A BVB összesen 40 millió euró adóssággal rendelkezik, emlékeztetőül: az FFP éves veszteségként enged majdnem ennyit (35 millió euró/év). Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a két klub által folytatott gazdálkodás fenntartható, az anyagi ráfordításokat fedezik az egyesületek által kitűzött sportszakmai célok megvalósításához szükséges összeget.

Ugyanakkor fontos megállapítás, hogy az egyesületek a pozitív pénzügyi háttér ellenére jelentős lemaradásban vannak például az angol klubokhoz képest, de erről részletesebben később.

4.6. Összehasonlítás a forgalom, a bevételek, a kiadások tekintetében

A Bayern az utóbbi 9 évben mindig nyereséget termelt a klub és sem sportszakmailag, sem a menedzsment szintjén nem látszik olyan változás, ami a közeljövőben radikálisan változtatna ezen a tendencián. De az egyesület bőséges pénzügyi tartalékokkal rendelkezik arra az esetre, ha esetleg rövidtávon nem folynának be az európai kupaszerepléssel járó összegek. Honi fronton még kisebb az esély a változásra, ha azt a tényt vesszük, hogy a Borussia Dortmund jókora lemaradással követi a Bayernt, a többiek egyenesen évtizedes hátrányban vannak. A Schalkét adósságok hátráltatják (bár 200 millió eurós forgalma nem sokkal marad el a két nagytól), viszont a Bayer 04 Leverkusen, illetve a VfL Wolfsburg számíthat a csapat mögött álló vállalat támogatására, azonban még ez is jelentősen kisebb büdzsét jelent (~100 millió euró és ~150 millió euró 2011/12-ben).

A Bayern előnyét, mint ahogy fentebb is láttuk a szponzori háttér, illetve a sikeres nemzetközi szereplés is alátámasztja; ehhez érdemes még hozzátenni egy harmadik, kevésbé

nehezen mérhető mutatót, a sikeres menedzsment munkát. A klubot évek, évtizedek óta irányítják a kulcsszereplők, akik a klubtagok részéről megfelelő tekintélynek és hitelességnek örvendenek, egyfelől játékos múltjuk, másrészt munkájuk miatt (Karl-Heinz Rummenigge, a közelmúltig Uli Hoeness, Karl Hopfner és ide kívánczik Franz Beckenbauer neve, bár funkciója mostanában inkább tiszteletbeli). Ez pedig garancia arra, hogy a klub kiszámíthatóan működjön, és fenntartható pályán maradjon, tartva magát az elvhez, miszerint nem költenek többet, mint amennyit megkeresnek.

A Borussia Dortmund a fentiek terén jóval kevesebb referenciával rendelkezik, azonban a 2012/13-as profit kiugró mértéke azt sugallja, hogy nem akarják elkövetni ugyanazt a hibát, mint másfél évtizeddel ezelőtt, mikor is a túlzott anyagi megterhelések (millió-sztárigazolások) után a csőd szélére került a klub (Chronologie: Die wichtigsten Etappen der Kirch-Krise..., 2002). Vagyis pénzügyi téren igyekeznek megfelelő tartalékokat felhalmozni, amivel képesek fenntartható pályán maradni. Sportszakmai vonalon elérhető célokat tűznek ki (Bajnokok Ligája-szereplés minden évben), a pénzügyi tartalékok pedig biztosítják, hogy legyen átmenet rövidtávú megingások esetén.

A sportszakmai és gazdálkodási vonalon tehát igyekeznek egyensúlyt tartani, a célok kiegészítik egymást. Ilyen tekintetben pedig bármelyik futballklub előtt példaértékű lehet a Dortmundnál folyó munka: minden szinten hozzáértő szakemberek irányítják a klubot, az utánpótlás edzőktől a játékos-megfigyelőkön át egészen a felső vezetéséig. A szakértelem pedig kiszámítható gazdálkodással párosul, a pénzügyi és a sportsikerek sem maradnak el. A BVB egy jó példa arra miként lehet mélyről, csőd közelből viszonylag magasra, az elit közvetlen közelébe jutni és ott is maradni.

5. PREMIER LEAGUE

5.1. A Premier League bemutatása

A Premier League az angol labdarúgás legmagasabb osztálya. 1992-ben alapították, a korábbi Football League First Division felváltására. Létrehozásának motivációja elsősorban az angol futball késő '80-as évekbeli gyenge nemzetközi pozíciója volt. Akkoriban a spanyol és az olasz első osztály jóval nagyobb presztízzsel bírt, a legjobb játékosok nagy része is ezek valamelyikében játszott. Az okok mögött elsősorban a stadionok rossz állapota, a széles körben elterjedt huliganizmus, illetve az olyan emberéleteket követelő tragédiák, mint a Heysel és a Hillsborough stadionokban történt események voltak. Ezután készült a Taylor

jelentés, amely radikális új szabályozást hozott a futballkultúra színvonalának növelésére. Ennek nyomán lett követelmény például az összes stadion kizárólag ülőhelyessé alakítása.

A másik ok a TV, illetve a média akkortájt meredeken növekvő érdeklődése, és ez által a közvetítési jogdíjak, illetve reklámbevételek jelentős emelkedése.

Ezek nyomán alakult ki 1992-re a koncepció, egy az angol Labdarúgó Szövetségtől (FA) gazdaságilag független topliga létrehozása. A modell arra épül, hogy a Premier League, mint szervezet, egy privát, saját szabályokkal rendelkező cég, amelynek tulajdonosai az aktuális 20 első osztályú klub. A szabályok természetesen igazodnak a nemzetközi, illetve az angol szövetségi sztenderdeknek, azonban ezeken belül (elsősorban az üzleti vonalon) saját maguk döntenek az adott kérdésekben. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy minden nyáron, a két szezon között tartanak közgyűlést a klubok képviselői, ahol megegyeznek a következő idény(ek)re vonatkozó kérdésekben.

Utólag elmondhatjuk, hogy az ötlet bevált, hiszen a 2000-es évekre a Premier League lett népszerűségben, és pénzügyi tekintetben is a világ elsőszámú futballbajnoksága.

A Premier League szezon minden év augusztus közepén indul és a következő év május elejéig tart, a 20 csapat mindegyike kétszer találkozik egymással. A bajnokság lebonyolításának egyik sajátossága, hogy a további nagy európai bajnokságoktól eltérően megszakítás nélkül, a téli szünetben is rendeznek fordulókat. Sőt, ez az idény legsűrűbb időszaka, karácsony és Újév között két-háromnaponta játszanak meccseket. Ez a régi hagyomány manapság egy igen erős marketing eszköznél is tekinthető, hiszen a világ futballrajongói még inkább erre az egy bajnokságra fókuszálnak az ünnepek alatt.

A bajnokság végén, a kialakult sorrend alapján az utolsó három helyezett csapat kiesik az angol másodosztálynak megfelelő Championship-be és helyükre annak első három helyezettje érkezik. A tabella élén az az első három helyezett automatikusan kvalifikálja magát a következő évi UEFA Bajnokok Ligája főtáblájára, míg a negyedik helyezettnek selejtezőt kell játszani a BL főtáblára kerülésért. Az ötödik helyezett számára az UEFA Európa Liga indulás garantált, a hatodik-hetedik helyezettek pedig a két angol kupa (FA kupa, Liga kupa) győzteseitől függően juthatnak az Európa Ligába.

Érdekesség, hogy habár Nagy-Britannia országai külön bajnokságokkal rendelkeznek, Wales hat csapata is tagja az angol futball rendszernek (melyek közül kettő, a Cardiff City és a Swansea City jelenleg a Premier League tagja). Korábban felmerült skót és ír csapatok csatlakozása is, de máig ez még nem történt meg.

A Premier League meccsenkénti átlag nézőszám tekintetében a második a profi futball ligák körében, a 2010/11-es 35.363-as átlagot csak a német Bundesliga tudta felülmúlni. A stadionok kihasználtsága 92,2%-os. Ha azonban a TV-s nézettséget tekintjük, ebben már a Premier League áll a vezető helyen, a becslések szerint 4,7 milliárd ember nézte a 2010/11-es szezont, illetve 643 millió háztartásban követték a meccseket, ami 11%-os bővülés az előző év adataihoz képest (What we Do..., 2014).

5.2. A Premier League és a médiabevételek

A Premier League-nek az első, 1992/93-as szezon kivételével mindig volt egy névadó szponzora. A jelenlegi főszponzor, a Barclays angol bank már tíz éve adja a nevét a sorozathoz. A legutóbbi, 2012-es szerződés értelmében évi 40 millió fontot fizetnek ezért a jogért cserébe, azonban a legújabb fejlemények szerint gondolkodnak a 2016-ban lejáró szerződés meg nem hosszabbításában, mivel állításuk szerint az Egyesült Királyságban már így is mindenki ismeri őket, nemzetközi viszonylatban meg kérdéses a fenti összeg megtérülése (Premier League sponsorship is delivering..., 2014).

Mint azt fentebb említettük, a Premier League létrehozásának az volt az egyik célja, hogy az első osztály különböző szponzorációs, közvetítési és reklámbevételei helyben maradjanak.

Nagy különbség azonban más ligákhoz képest (például a spanyol La Liga), hogy a Premier League csapatai nem saját maguk adják el a televíziós közvetítési jogokat, hanem központilag a Premier League teszi, mint szervezet. Ez csökkenti a bevételi szakadékot a top csapatok és a kevésbé népszerű klubok között. A közvetítési jogokat csomagokra bontják, amik jellemzően a meccsnapok egy adott időszávjának adott mennyiségű fordulójának közvetítését jelentik.

Kezdetben a közvetítési jogot BSkyB szerezte meg egymaga, 2006-tól azonban – részben EU-s nyomásra – további szereplők is licitálhattak és nyertek el csomagokat (Setanta, ESPN, BT Sport). A jelenlegi felosztás szerint az éves szinten 154 meccssávból 116-ot kap a Sky, és 38-at valamely másik csatorna. Szintén külön értékesítik a hivatalos összefoglaló (highlights) csomagot, amit a BBC szokott közvetíteni a Match of the Day nevű programja keretében. Érdeklenség, hogy a szombat délután 4 órás sávot, amelybe jellemzően kevésbé rangos meccseket osztanak, nem közvetítheti egyik csatorna sem Angliában, ezzel is ösztönözve a szurkolókat a helyszíni meccsnézésre.

A televíziós jogdíjakból befolyt összegek felosztása a következő módon történik: az összes, adott szezonra befolyt pénz 50%-át egyenlő arányban osztják szét a 20 klub között, 25%-ot a végső helyezés alapján súlyozva, 25%-ot pedig annak arányában, hogy az adott csapatnak hány meccse került élőben sugárzásra a TV-ben (How does the Premier League..., 2014).

A mellékletekben található 6. ábra mutatja a 2011/12-es szezonban a TV pénzek alakulását csapatonként. Jól látható, hogy minden csapat számolhat egy szezononkénti 40 millió fontos bevétellel, ugyanakkor az e szezonbeli első helyezett (Manchester City) és az utolsó helyezett (Wolverhampton Wanderers) közötti arány sem nagyobb a másfélszeresnél (Some girls are..., 2014).

A Premier League utóbbi évek trendje alapján Bajnokok Ligája indulásra esélyes csapatait vizsgálva (Manchester United, Manchester City, Chelsea, Arsenal, Liverpool, Tottenham Hotspur) elmondható, hogy mindegyikük egy többségi tulajdonaránnyal rendelkező befektető vagy befektetőcsoport kezében összpontosul, amely tulajdonság hatását két klub példáján keresztül mutatjuk be. A tőkeinjekció a befektetői oldalról lehet saját finanszírozású, illetve külső (banki) forrás. Az alábbi példák mindkét esetre rálátást adnak.

5.3. Manchester United

A Manchester United tulajdonosi struktúra szempontjából viszonylag jól reprezentálja a vezető angol klubokat, de látni fogjuk, hogy van, amiben pont ez az adottsága különbözteti meg a többiektől. Mint a legnagyobb angol kluboknál, itt is van egy nagy (külföldi) befektető, aki többségi tulajdonosként gyakorlatilag teljhatalommal rendelkezik, akár egy személyben dönthet az alkalmazottak (s ezáltal a menedzser) sorsáról.

A klub (számunka releváns) történelme 2005-től kezdődik, amikor az amerikai Malcolm Glazer és családja felvásárolta az addig a londoni tőzsdén kereskedett valamennyi Manchester United részvényt, s így privát tulajdonba került a klub. A Glazer családnak korábban már voltak érdekeltségei a sport világában, a Tampa Bay Buccaneers amerikai futballcsapat sikeres tulajdonosaiként (1998-ban új stadiont építettek a csapatnak, amely 2003-ban megnyerte a Super Bowl-t) európai befektetések iránt kezdtek érdeklődni. Az üzlet végül 800 millió fontra árazta be a klub értékét, ami akkori árfolyamon 1,5 milliárd dollárt jelentett. Azonban a nagy hasonló klubok tulajdonoscseréivel ellentétben (Chelsea – Roman Abramovics, Manchester City – Manszúr sejk) nem saját forrásaiból finanszírozta a megvételt, hanem nagyrészt bankhitelek segítségével, amelyek tőke és kamat törlesztését ezután a klubra terhelte. Ezt a felvásárlási formát Leveraged Buyout-nak (LBO) nevezik. Az

így felvett hitelek éves kamata ekkor évi 60 millió font kiadást jelentett a klub számára. A maradék nagyjából 138 millió fontos részt PIK hitelkonstrukció (Payment In Kind) keretében finanszírozták. Ezt olyan LBO-k esetén szokták alkalmazni, amikor a bankok már nem hajlandók a teljes tőkeáttételt finanszírozni. Lényege, hogy egy adott későbbi időpontig (néhány év), sem kamatot, sem tőketörlesztést nem kell fizetni, viszont ezért a magas kockázatért cserébe a hitel nyújtója jóval magasabb hozamot vár el.

A fentiekből is látszik, hogy a Glazer-ek felvásárlása nem volt olyan előnyös a United-ra nézve, mint például a fentebb említett csapatok esetében, s emiatt komoly tiltakozások voltak a szurkolók körében a Glazer család ellen.

Ekkora egyébként 716 millió fonton volt a klub teljes adóssága, amely ötszöröse volt az adott évi EBITDA-nak. (1. Táblázat)

2010-ben a PIK a konstrukció lejáratához közeledve a tulajdonosok úgy döntöttek egy refinanszírozzák az előnytelen PIK hitelt, s a kedvező kamatkörnyezetet kihasználva egy 500 millió fontos kötvénykibocsátás mellett döntöttek (The history of Manchester United's debt..., 2014) .

Ennek ellenére a szurkolók részéről ekkorra már eléggé elmérgesedett a hangulat a tulajdonosokkal szemben, folytonosak voltak a tüntetések a stadionban, „Love United Hate Glazer” címszavas kampányukkal még a meccseket is bojkottálták a legfanatikusabb szurkolók. Ugyanezen évben megjelentek olyan hírek, hogy egy ismeretlen United-os kötődésű befektetői csoport „Red Knights” néven ajánlatot készül tenni a klubért.

Gyors reakcióként –ügyes húzással- pár nappal később kiadta a klub az előző éves eredmény beszámolóját, amely 2008-hoz képest 30 millióval csökkentett tartozást, és 6.9-ről 9.6 millió fontra növekedett adózás előtti eredményt mutatott a 2009-es évre vonatkozóan. Egyúttal közölték, hogy a klub nem eladó. Pár hónapig tartott a lendület Red Knights részéről, amelyhez még 30-40 vagyonosabb United szurkoló is csatlakozott, de végül nem voltak hajlandók kifizetni az 1,6 milliárd font körüli összeget, amelyet állítólag a Glazer-ek kértek volna (amely összeg duplája annak, amennyiért 2005-ben megvásárolták).

A következő fontos esemény a klub történetében 2011-ben történt, amikor augusztusban felröppent a hír, hogy a Glazer-ek megkeresték a Credit Suisse bankot egy esetleges tőzsdére lépés lehetőségéről (IPO). A szingapúri, illetve hong-kongi tőzsdéről, és 1 milliárd dollárról szóltak a hírek, ahol a bevezetési kérelmet el is fogadták, azonban végül az európai adósságválság miatt megugró részvénytőzsi volatilitás okán elhalasztották a dolgot.

2012-ben azonban már megtörtént a tőzsdére lépés, viszont nem Szingapúrban, hanem a new york-i értéktőzsdén (NYSE). A tervezett 16-20 dolláros célárfolyam helyett 14 dollár lett a részvény kibocsátási árfolyama, amely összesen 233 millió dolláros bevételt jelentett, a klub illetve a tulajdonosok fele-fele arányban osztottak. Szavazati jogokat azonban így is 99%-ban a Glazer család birtokolja, tudniillik, a tulajdonukban lévő B-sorozatú részvények darabonként 10 szavazati jogot biztosítanak, míg a kibocsátás során értékesített A-sorozatúak csupán 1-et (Conn, 2012).

A Man United jelenleg a második legértékesebb klub a világon a Real Madrid mögött, 3165 millió dolláros becsült értékkel. A listát egyébként hosszú évekig a United vezette, csak 2013-ban előzte meg Real Madrid (Soccer's Most Valuable Teams..., 2013).

A klub népszerűségének jó fokmérői, az olyan szponzori szerződések, amelyekkel világrekordot jelentő összegeket sikerül szerezni. Ilyen volt a 2012-ben megkötött mezszponzori üzlet a Chevrolet-val, amely értelmében a 2014/15-ös szezontól kezdődően az autógyártó 70 millió dollárt fizet évente, ráadásul ez az összeg évenként 2,1%-kal növekszik. Az üzlet így összességében 559 millió forintot jelent a klubnak a 7 évre szóló megállapodás keretében, ami jóval megelőzi például a Liverpool Standard Chartered-del vagy a Manchester City Etihad-dal kötött évi 30 millió dollár körüli szerződését. A United korábbi, az Aon-nal kötött megállapodása, szintén ilyen összeg körüli volt, így a Chevrolet üzlet jelentős ugrást jelent majd a kereskedelmi bevételek között (Man Utd / Chevrolet - why so big?..., 2012). Szintén világrekord a klub Nike-val kötendő új mezgyártói szerződése. A Nike 2002 óta a United mezszállítója, a 13 évre szóló megállapodás pedig jövőre, 2015-ben lejár. Emiatt több sportszergyártó cég (Adidas, Puma, Warrior) is pályázott a Nike helyére, azonban (s talán ennek a nagy versengésnek is köszönhetően) az amerikai cég egészen kimagasló, évi 60 millió fontot garantáló, s összességében 10 év alatt 600 millió fontot jelentő üzletben egyezett meg a klubbal. Ez éves viszonylatban majdnem háromszorosa a korábbi – abban az időben szintén kimagasló - 23 millió fontos összegnek. Szintén jól érzékelteti az arányokat, hogy a jelenlegi rekordot tartó Real Madrid – Adidas megállapodás is a felét, évi 31 millió fontot hoz a madridiaknak (Mullock, 2014).

A mellékletek között csatolt 7. ábra klub működési háttéréül szolgáló Red Football Ltd eredmény-kimutatását mutatja negyedéves és féléves tekintetben 2011 és 2012-ből. Jól látható, hogy a bevétel 3 nagy csoportja a meccsnapi, a média és a kereskedelem. Mivel a csapat stadionjának befogadóképessége korlátozott, és az utóbbi években rendre elfogy az összes bérlet és teltház előtt játszik a csapat (76 000 ember), így a bevétel ezen a téren csak a

jegyárak emeléséből várható. Ami elég kényes pont a szurkolók körében, hiszen így is már eléggé az a közfelfogás Manchesterben, hogy a helyi összurkolókat kiszorítják a magas jegyárakkal a pénzes külföldiek és emiatt már nem olyan a hangulat a meccsek alatt, mint régen. Mára a legnagyobb bevétele a klubnak a TV-s jogdíjakból származik, ami köszönhetően az angol liga (Premier League) erős pozíciójának, évről évre növekszik. Azonban erre nem lehetnek ráhatással. Ami fontos tétel és ez látszik is a két év médiabevétele közötti különbségben, az a Bajnokok Ligájában való szereplésből származó bevétel. Mivel 2011/2012-es szezonban a csapat már az őszi csoportkörben kiesett a további küzdelmekből, jelentősen alacsonyabb volt a tavaszi bevétele, mint 2011-ben, amikor a májusi döntőig menetelt. (Az első félév itt, üzleti félévet, vagyis a júliustól decemberig tartó időszakot jelöli.) Ezek a speciális kockázatok benne vannak egy sportegyesület szereplésében, így sok befektető ezért se szereti a pénzét ilyenekbe fektetni. Természetesen lehet látni valamekkora korrelációt egy csapat szereplése (pl. egy gyengébb szezon) és a részvényeinek árfolyama között, ám nagyon kis dolgokon, (szerencsétlen szituációk, bírói hiba) tudnak múlni meccsek, amelyek kiszámíthatatlanná teszik (főleg a kupaszereplést). Szintén jelentős bevételi forrás a merchandising, vagyis a hivatalos mezek, ajándéktárgyak, stb értékesítéséből származó bevétel, ami a Manchester United nagy ázsiai népszerűsége következtében elég jelentősnek mondható. Ide tartozik még a játékosok eladásának és vásárlásának különbsége, amely egy-egy nagyon átigazolási hullám esetén jelentősen megnövelheti a kiadásokat, valamint szintén ide ön a szponzorok által juttatott bevétel is.

Kiadási oldalon egyértelműen a bérköltségek a legnagyobb tényezők, ami a mai tendenciák alapján nem meglepő. Az utóbbi években a modern futballba investáló (főleg) arab és orosz milliárdosok által tulajdonolt klubok (lásd vetélytárs Chelsea, Manchester City), olyan fizetéseket adnak a játékosaiknak, amelyekkel (valamennyire) tartani kell a lépést. A legjobb játékosok akár heti (!) 250-300 ezer fontos fizetését csak nagyon kevés klub engedheti meg magának.

A működési költségek nagy része a klubhoz tartozó ingatlanok fenntartása, fejlesztése, illetve a nagyobb nyári, rendszeres tengerentúli edzőtáborok költségeiből keletkeznek.

Látható, hogy a kötvénykibocsátás következtében sikerült csökkenteni a kamatfizetési kötelezettségeket, így az adózást is. Megfigyelhető, hogy míg a negyedéves adózott eredmény növekszik 2011-ről '12-re, addig a féléves nézetben már jelentős, 65,3%-os csökkenés látható, ami tehát feltehetően a nem feltüntetett Q1 2012-ben keletkezett (A 2012-es üzleti év második negyedéves..., 2012).

5.4. Chelsea FC

A Chelsea közelmúltbeli története 2003-tól íródik, amikor Roman Abramovics felvásárolta, a korábban a londoni AIM tőzsdén (Alternative Investment Market) kereskedett Chelsea részvényeket, s ezáltal a klub privát tulajdonba került.

Az üzlet 140 millió fontjába került az orosz üzletembernek, aki ezután elhatározta, hogy az addig erős középcsapatként kategorizálható Londoni Kékekből egy bajnoki címre és nemzetközi kupákra is esélyes topcsapatot épít fel.

Az első néhány évben a Chelsea óriási összegeket kezdett játékosokra költeni, ami 2005-re meg is hozta az eredményt. Az egy évvel korábban szerződtetett José Mourinho menedzser vezetésével kerekén 50 év után újra bajnok lett a klub, s ezt a sikert megismételték 2006-ban is. Ekkorra a Chelsea eljutott oda, hogy elkezdjék egy lapon emlegetni a világ 8-10 top csapatával. Habár a Bajnokok Ligája trófea Abramovicsnak talán a legnagyobb vágya volt, amikor megvette a klubot, erre még várni kellett néhány évet. A bajnoki sikerek mellett a BL-ben már nem volt szerencséje a londoni csapatnak, a döntőig először csak 2008-ban tudtak eljutni. Végül 2012-ben hódították el a trófeát, abban az évben, amikor egyébként talán az Abramovics éra leggyengébb szezonját futotta a csapat.

A jól csengő, drága igazolások, a korai bajnoki sikerek, és a BL kieséses szakaszába való „bérlet váltása” a 2000-es évek második felére egy viszonylag jelentősnek mondható szurkolói bázist hozott a klubnak. Ezen belül is egyre több lett a külföldi szimpatizáns. Erre a szponzorok is felfigyeltek, 2006-tól az Adidas szállítja a mezeket a klubhoz, és a fő mezsponzor is egyre nagyobb összeget tett le az asztalra (Emirates, majd Samsung).

Az egyre nagyobb külföldi szurkolói bázisra építve Ázsiában, illetve az USA-ban is voltak nyári edzőtáborban. Ezek a nyári turnék, mint minden nagy klubnál, amellet, hogy szép közvetlen hasznót is hoznak a jegyeladások révén, a klub népszerűségének növelésére is az egyik legjobb eszközök, amely a kereskedelmi bevételek növeléséhez elengedhetetlen.

A mellékletben található ábrán jól látszik, hogy a Chelsea-nek ahogy nőttek a kiadásai az újabb és újabb sztárjátékosok fizetése miatt, úgy nőttek klub bevételei is. Azonban a kereskedelmi bevételek nem hogy nem tartották a lépést, de 2008 után vissza is fordult a trend, az összesített bevétel növekedés az 5 év alatt megduplázódott (!) média bevételeknek köszönhető, részben az új Premier League szerződéseknek, részben a BL meccsek felértékelődésének.

6. ÖSSZEGZÉS

Ha a Deloitte Money League 20-as listáján az angol és német bajnokság klubjait keressük, előbbiből hatot, utóbbiból négyet találunk. Viszont ha a bevételek alapján összesítjük őket, máris árnyaltabb a kép: mintegy 1740,3 millió euró áramlott a brit klubokhoz az előző szezonban, ellenben a 4 legnagyobb bevételt termelő némethez, 1021,1 millió euró. Ez az eltérés finomodik, ha 30-as listára beférő Stuttgart 116,5 millió euróját hozzáadjuk, a hatodik angol Tottenham 160 millióját pedig levonjuk.

Viszont ha ebből a két legnagyobb bevételt generáló klubot, a Manchester United-et és a Bayern München-t kivesszük, az angol összbevétel 1200 millió euró körülire, a német kb. 700 millió euróra süllyed, vagyis az angolok előnye még markánsabbá válik, és egyben kitűnik: míg az angol élklubok a világ elittel tartják a lépést, a németeknél ebbe a kategóriába egyedül a Bayern esik bele. A tabella másik végére, az alsóházi angol és német csapatokra konkrét számokat nem hozunk, de az előbbieket alapján könnyen kitalálható, hogy itt sem tér el nagyban a tendencia. Már csak azért sem, mert a bevételek összetételéből kiderül, hogy az angolok számára a nagyobb bevételt a tévés szerződések és a meccsnapi bevételek hozzák, a németek inkább a merchandising terén erősek. A tévés szerződések tekintetében mérsékelheti a lemaradást az új Bundesliga tévés közvetítési jogokra vonatkozó 2013-tól életbe lépő megállapodás, a meccsnapi bevételeknél pedig egy jegyár-emelési hullám csökkenthetné a különbségeket, amely azonban a közeljövőben nem valószínű (How do ticket prices..., 2013).

A bevételek volumene önmagában még a sikerek egyik felét adja, a valódi nyereség a kiadási oldalon realizálódik és ez az a pont ahol a Financial Fair Play hatásmechanizmusa is érvényesül.

2010/11-ben, a Financial Fair Play break-even pontja előtti utolsó szezon során¹², a Premier League csapatai mintegy 705 millió euró értékben igazoltak játékosokat, miközben mintegy 343 millió euró bevételük volt ilyen címen, vagyis körülbelül 361 millió euró mínuszt kellett kipótolni a klubok bevételeiből. A Bundesligában 214 millió euró transferkiadásra mintegy 210 millió euró bevétel jutott, vagyis mindössze 4 millió (!) eurót kellett más forrásból pótolni.

¹² az utolsó szezon melynek mérlegét nem vizsgálják a Financial Fair Play bevezetése előtt

Ez az adat 2011/12-ben az alábbiak szerint alakult: Premier League: 640 millió euró kiadás, 430 millió euró bevétel, 210 millió eurós mínusz. Bundesliga: 214 millió eurós kiadás, 187 millió eurós bevétel, 28 millió euró mínusz.

2012/13-ban a Premier League-ben 774 millió euró kiadás, 364 millió euró bevétel és 410 millió euró mínusz halmozódott fel, a Bundesligában 286 millió euró kiadás, 169 millió euró bevétel és 117 millió euró mínusz jött össze.

Az adatokat vizsgálva az alábbi következtetéseket vonhatjuk le: egyrészt 2010/11-ben a klubok igyekeztek kihasználni, hogy a Financial Fair Play által jelentett kontroll csak a következő szezonban lép életben. 2011/12-ben valóban megfigyelhető egy jelentős visszaesés a Premier League tekintetében, ekkoriban még a szankciók sem voltak egészen világosak és a kiskapuk is kevésbé egyértelműek. 2012/13-ban viszont újfent „kinyílt a pénzcsep”, ez jórészt köszönhető volt az új Premier League-re vonatkozó tévés szerződés megújításának, mely megemelte a klubok várható bevételeit – így máris volt fedezet az esetleges többletkiadásokra. A Bundesligában kicsit csalóka a kép, a 120 milliós transferráfordítás ugyanis mintegy 69 millió euró értékben a Bayern „érdeme” volt; azonban a többi klub sem maradt jó hír nélkül: 2013-tól 2016-ig ugyanis az addigi 386 millió euróról mintegy 700 millió euróra nőnek a Bundesliga tévés jogainak értékesítéséből származó éves bevételek (Angliában ugyanezen időszakban mintegy háromszor ekkora bevétel fog származni ebből). Azonban megjegyzendő, hogy a németek esetében a nemzetközi értékesítésben még komoly potenciál van, míg a briteknél ez sokkal inkább ki van használva (The Bundesliga TV Rights..., 2013).¹³

A tévés szerződések módosítása azonban önmagában nem a versenyt csökkenti, hanem épp elősegíti, ugyanis Angliában és Németországban szolidáris elosztási rendszer van érvényben: a pénzek elosztása csak részben függ a sikerességtől, tehát a kevésbé jól szereplő klubok pozícióját erősíti a felül levőkkel szemben (azzal a nyilvánvaló ténnyel, hogy hosszabb távon a gazdagabb klubok végeznek az élbolyban és kapják a magasabb részt, így a rendszer részben be is betonozza az erőviszonyokat).

Sokkal nagyobb problémát okoz a klubok bevételeinek olyan mesterséges megnövelése, mely alapvetően a szabályozás kijátszását szolgálja és melyre a Financial Fair Play rendszerének bemutatásakor is hoztunk példát (a Manchester City feltűnően előnyös szponzori szerződésével kapcsolatban). A példa ragadós, a Real Madridnál ingatlanokat értékesítettek busás áron, de egyéb kiskapuk is feltűntek, például a már említett Manchester

¹³ A briteknél az összesített közvetítési díjak mintegy fele, a németeknél alig több mint tíz százaléka érkezik a nemzetközi értékesítésből.

City-nél a „kényelmetlen” tételeket különböző cégekhez „szervezik ki”, melyek irányítói között egyébként a klub prominens személyiségei találhatók (Ian, 2014).¹⁴

Az ügyek egyelőre kivizsgálás alatt vannak, de egyébként is csak júniusra fejeződik be a klubok mérlegének átvilágítása, így azt egyelőre nem lehet eldönteni, hogy ezek a technikák mennyire lesznek hosszú életűek, azokról a módszerekről nem is beszélve, amelyek nem még nem kerültek nyilvánosságra. Az mindenesetre világosnak tűnik, hogy a rendszer csődjé vagy eredményessége a következő 2-3 szezonban fog eldőlni és nagyrészt az UEFA határozottságán fog múlni. Van olyan érv is, miszerint nem lesz nagy játéktér, hiszen ekkor a legnagyobb klubok kiszállnának és alapítanának maguknak egy saját versenysorozatot vagy egy nemzetek feletti „szuperligát”. Azonban ez meglehetősen radikális lépés lenne és kiszámíthatatlan is, ugyanis bármennyire nemzetközivé vált a futball, a különböző klubok ezer szállal kötődnek a származási országukhoz.

Ami az eredményeket illeti, a német és az angol bajnokság közt, az egész képet vizsgálva, az olló lassú bezárulása kezdődött meg: ez főként a transzferkiadások és a tévés szerződések tekintetében állapítható meg, figyelembe véve az a tény, hogy a német kluboknak komoly fejlődési lehetőségük van a meccsnapi bevételek növelésében és a nemzetközi televíziós közvetítések értékesítésében.

De mi a helyzet az általunk már az előzőekben bemutatott klubok esetében? A Bayern München és a Borussia Dortmund megfelelése a szabályoknak eddig sem volt és valószínűleg ezután sem lesz problémás, azonban adódik a kérdés, hogy mennyire tudják a lépést tartani a nemzetközi vetélytársakkal, köztük például a Manchester United-dal vagy a Chelsea-vel. Egyrészt új csatornákat kell keresniük a bevételek növelésére: amennyiben a Financial Fair Play szellemét is betartják, nem csak a betűjét és kizárjuk a különböző trükköket – amelyek egyébként sem használnának sokat, hiszen nem befektetőktől származó tiltott bevételeket kellene megfelelően csomagolniuk. A Borussia számára elsősorban az a lehetőség áll nyitva, hogy a Bayern és a Bundesliga többi csapata között meglévő résbe belépjen. Ennek feltétele, hogy a Bayernhez hasonlóan minden évben kivívja a Bajnokok Ligája szereplés lehetőségét és ott minél jobb eredményt érjen el, mely évi 20-40 millió euró többletbevételt biztosít; ezt a csapatba visszaforgatva tovább erősítené a hazai sportszakmai pozíciókat melyre a nemzetközi szereplés során lehet építeni. Röviden összefoglalva belépne abba a spirálba,

¹⁴ Az esetről bővebben, illetve egyéb technikák bemutatása a Financial Fair Play kijátszására: *Herbert, Ian (2014):* How are big-spending Manchester City set to pass Uefa's Financial Fair Play rules? - <http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/how-are-bigspending-manchester-city-set-to-pass-uefas-financial-fair-play-rules-9097609.html> - 2014. március 24-ei letöltési állapot

amely a Bayern felemelkedésének is fontos eleme volt; ez már hozni fogja a nemzetközi elismertséget, a neves szponzorokat, a nagyobb merchandising bevételeket és így tovább.

A Bayern esetében szintén nem elégedhetnek meg a jelenlegi helyzettel, ugyanis a pénzügyi mutatók fenntartása részben függ az olyan extrém sportsikerektől, melyeket hosszútávon nehéz tartani. Példának okáért, nehezen hihető, hogy egy csapat hosszabb távon minden évben Bajnokok Ligája döntőt játszik. Épp ezért szükséges a bevételek pótlása, a növekedés és a kiadási (valamint sportszakmai) szint fenntartásához.

A klub ezt felismerve fokozottabb nemzetközi terjeszkedésbe kezdett: 2014 áprilisában iroda nyílt New York-ban, melyet a nyári felkészülési szezonban egy USA-beli túra követ, illetve tervben egy shanghai-i iroda megnyitása is (FC Bayern München sajtóközlemény: Bayern besetzt..., 2014). Ettől remélik a klub (el)ismertségének növekedését, mely a tévés nézőszámok, illetve a merchandising bevételek növekedéséhez vezet, nem is beszélve a további marketingszempontokról, melyek a jövőbeli szponzori és partnerségi együttműködéseknek segíthetik elő. Érdekes adat, hogy a klub facebook oldalát kedvelők száma 2014 márciusában 13,7 millió körül mozgott, összehasonlításképp, a Manchester United hivatalos oldalát mintegy 44,2 millióan kedvelték. Vagyis van még lehetőség a fejlődésre ezen a téren is. A közösségi médiabeli aktivitást egyre komolyabban veszik a klubok, hiszen a szurkolói bázis becslésénél, amely az egyes szponzori szerződések esetén kulcsmutató, a különböző platformokon a követők száma, illetve annak alakulása, növekedése jó kiindulási alap lehet. Ed Woodward, a Manchester United ügyvezető igazgatója például a negyedéves jelentéseket követő befektetőknek szóló konferencia hívások során ki is szokott térni erre a témára. Az idei téli átigazolási időszakban klubrekordot jelentő 39,5 millió fontért leigazolt Juan Mata kapcsán például kihangsúlyozta, hogy az üzlet bejelentése utáni héten jelentősen megnőtt az új követők száma mind a Twitter-en, illetve a Facebook oldalon. A Liverpool is jó példa lehet ennek alátámasztására, hiszen a klub utóbbi években elért helyezései nem indokolnának olyan összegű szponzori szerződéseket, amelyeket az utóbbi időben sikerült nyélbe ütniük (például a Warrior sportszergyártóval kötött mezszállítói megállapodás).

A Manchester United esetében a korábban említett példákból is jól látszik, hogy habár a klub adóssága – az utóbbi évek csökkenő pályájának - még mindig kiugróan magas a Premier League-ben, a bevétel generáló képessége világviszonylatban is kiemelkedő, így a United-nek már jelenleg se jelenthet akkora gondot a drága sztárjátékosok igazolása és azok fizetése, illetve ezáltal az FFP-nek való megfelelés, hiszen az ilyen szerződések nagyon jó pozícióba helyezik a csapatot. Amennyiben az adósság csökkentése tovább tud folytatódni – és minden

okunk megvan ezt feltételezni -, a klub hosszú távú pénzügyi helyzete biztosítottnak, s ezáltal a legjobb játékosok elcsábítására is minden esély meg lehet.

A Chelsea nagy költségei miatt az Abramovics érában jelentős veszteségeket termelt minden évben. A 2012-es évet leszámítva, amikor sikerült 0 közeli egyenleget hozniuk (Bajnokok Ligája győzelem szerepe), 2013-ban újra 50 millió font körüli veszteséggel zárt a klub (BL csoportkörben búcsúzás), ami a FFP élesedésével azt vonhatja maga után, hogy a klub kénytelen lesz a költségeit - és ez által, mint fő költségtényezők – a játékos igazolásokra és bérükre fordított összeget jelentősen visszafogni (Historical financial statistics..., 2014). Ráadásul meg kell említeni, hogy a 2012-es minimális profit is annak tudható, hogy egy 18 millió fontos egyszeri bevételt tudtak elkönyvelni a BSkyB médiacsoport Chelsea-hez tartozó cégének részvényeladásán. Egyúttal meg kell próbálniuk minél jobban növelni a kereskedelmi bevételeket, amelyekről elmondható a növekedés, ám annak dinamikája jelenleg nem kielégítő a játékosokra költött pénzek fedezetére. Amennyiben meg akarnak felelni az idei évben a FFP szabályainak 4,5 millió fontos veszteség a maximum, amit az idei üzleti évre elkönyvelhetnek. (3. Táblázat)

A másik fontos mutató, amely veszélyes lehet a Chelsea számára a Wages to Turnover, vagyis hogy a bevételek hány százaléka ment a játékosok fizetésére, ami a Chelsea-nél az utóbbi években a 80%-os szint körül mozog, s ebben lehet igazán kimutatni a hátrányát a Manchester United-del szemben, ahol ez a mutató 50% környékén van (Chelseas Financial Fair Play challenge..., 2011).

Ebből látszik igazán, hogy az angol csapatok többségénél nem is feltétlenül a nominálisan magas fizetések, amik fenntarthatatlanok, hanem az a szituáció, ha ennek nincs meg a megfelelő fedezete a bevételeknél.

Mivel a három legnagyobb bevétel csoport közül a meccsbevétel és a médiabevételek nehezen, illetve csak hosszabb távon növelhetők jelentősen, így a kereskedelmi bevétel az a csoport, amely minden klub számára az elsőszámú tényező kell, hogy legyen, ha el akarják kerülni az FFP élesedése által rájuk váró szankciókat. Ebben jelenleg a Manchester United jár a legelőrébb, azok a klubok, amelyek eddig nagyban támaszkodtak a tulajdonosaik tőkeinjekciójára a negatív egyenleg fedezésére, mostantól alternatív, fenntarthatóbb módszereket kell találniuk ahhoz, hogy a számok „rendben legyenek”. Kérdés, hogy az esetleges kozmetikázások, számviteli trükközések felderítésében és szankcionálásában az UEFA mennyire lesz határozott fellépésű.

Összességében tehát igazolódik az a feltevésünk, hogy az angol bajnokság klubjai jelentős tőkeelőnyben vannak a német bajnokság csapataival szemben, mely nem csak a bevételekben, hanem a kiadások tekintetében is megmutatkozik. Korlátozások nélkül pedig nem csak a jóval nagyobb összegű meccsnapi és tévés jogdíjak értékesítéséből származó összegekre számíthatnak, hanem az egyéb, német csapatok számára nem vagy korlátozottan elérhető forrásokból is (például kapcsolt vállalkozások, befektetők támogatása). Épp ezért a Financial Fair Play rendszere mindenképp úttörő abból a szempontból, hogy a kiadások és bevételek egyensúlya előtérbe kerül és még ha nem is sikerült a szabályozás eredeti céljait maradéktalanul elérni, a fentebbi példákból látható, hogy a klubokat önkontrollra készíti. Ha az elkövetkező hónapokban a klubok valóban rá lesznek kényszerítve a valós teljesítményeik kimutatására, akkor a jövőben is komolyabban vehetik az esetleges szankciók, büntetések lehetőségét. Ez kedvezően hathat a más területeken bevezetendő szabályozások tekintetében (pl. bíráskodás, stb. kérdése) is.

7. KITEKINTÉS

Ami a távolabbi jövőt illeti, láthatjuk, hogy sok múlik az UEFA, illetve közvetve a FIFA következetességén is, melyek kiállnak a szabályozás mellett. Érdekes adalék ehhez, a közelmúltban Magyarországra is ellátogató, Jérôme Champagne FIFA-elnök aspiráns kampánya is. Ugyanis a javaslatai szerint az elkövetkezőkben jelentős változások várhatóak az eddigi, hagyományokhoz ragaszkodó nemzetközi futbalszervezetekben. Sportszakmai kérdések mellett, ide tartozik a pénzügyeké is, Champagne többször felszólalt a kisebb klubok érdekében, akik jelen pillanatban is a Financial Fair Play szabályozása szempontjából a perifériához tartoznak, hiszen az európai kupaszereplés és az ezzel járó pénzmozgások lényegében alig érintik őket. (mti.hu, 2014) A Bajnokok Ligája rendszerének átszervezését és a különböző prémiumok, bevételek elosztásának újragondolását szeretné elérni, így az európai futballban meglévő kisebb és nagyobb klubokat elválasztó szakadék átlépését célozza meg. Sajnos a Financial Fair Play szabályozása ezt nem akarja és nem is tudja elérni, inkább az élklubok közti különbségeket szeretné áthidalni. Ehhez azonban először az intézményrendszert kellene megreformálni, amely képes a klubokat rábírní az új javaslatok elfogadására.

Addig is a Financial Fair Play teljes(ebb) körű megvalósulásának és hatékonyabbá tételének kell lennie a prioritásnak.

8. IRODALOMJEGYZÉK

8.1. Szakirodalom

Borussia Dortmund Geschäftsbericht 2012-2013 -

<http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2012-2013-KGaA-Konzern> - 2014. március 14-ei letöltési állapot

Bundesliga Report 2014 – Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball-

http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf - 2014. március 22-ei letöltési állapot

Deloitte Money League 2014 -

<https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf>

FC Bayern München Kennzahlen 2013 -

http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/presse-free/Kennzahlen_ev_12_13.pdf - 2014. március 11-ei letöltési állapot

Forbes Magazin - (szerző megjelölés nélkül, 2013): Soccer's Most Valuable Teams: At \$3.3 Billion, Real Madrid Knocks Manchester United From Top Spot -

<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2013/04/17/soccers-most-valuable-teams-real-madrid-dethrones-manchester-united-from-top-spot-at-3-3-billion/> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

Inlandvermarktungsprämie in der Bundesliga 2012/13 (Bundesliga televíziós pénzek felosztásának adatai) -

<http://www.fernsehgelder.de/201213.php> - 2014. március 23-ai állapot

Manchester United Plc 2014 – 2014 Q2 earnings conference call

<http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=quarterlyEarnings> - 2014. március 23-ai letöltési állapot.

TheChels.co.uk *(szerző megjelölése nélkül, 2014)* –

<http://www.thechels.co.uk/club/finances/> php - 2014. március 25-ei állapot

www.transfermarkt.de adatbázisai -

<http://www.transfermarkt.de/de/transfers/einnahmen-ausgaben/transfers.html> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

8.2. Források

Aabakken, Gard Lid (2013): The Bundesliga TV Rights and their Place in Europe -
<http://bundesligafanatic.com/the-bundesliga-tv-rights-and-their-place-in-europe/> - 2014. március 24-ei letöltési állapot

Barnett, Bob (1938): 1936: The First Draft, The Coffin Corner (1936) V. évf., 6. szám -
http://profootballresearchers.org/Coffin_Corner/05-06-143.pdf - 2014. március 23-ai letöltési állapot

BBC Sport (szerző megjelölése nélkül, 2012): Football: Uefa hands out first financial fair play penalties-
<http://www.bbc.com/sport/0/football/19557934> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

BBC Sport (szerző megjelölés nélkül, 2013): Chelsea report £49.4m loss but meet Financial Fair Play rules-
<http://www.bbc.com/sport/0/football/25564078> - 2014. március 22-ei állapot

Brooke, Tyler (2013): How Does the Salary Cap Work in the NFL? -
<http://bleacherreport.com/articles/1665623-how-does-the-salary-cap-work-in-the-nfl> - 2014. március 23-ai állapot

Chishti, Faisal (2013) - Champions League final at Wembley drew TV audience of 360 million -
<http://www.sportskeeda.com/football/champions-league-final-at-wembley-drew-tv-audience-of-360-million/> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

Conn, David (2012): Manchester United tackle debt by floating on New York Stock Exchange -
<http://www.theguardian.com/football/2012/jul/04/manchester-united-debt-cayman-islands> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

FC Bayern München, Sajtóközlemény – 2014.02.11. - Allianz beteiligt sich an FC Bayern München AG -
<https://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/erklaerung-allianz-beteiligt-sich-an-der-fc-bayern-muenchen-ag.php> - 2014. március 15-ei letöltési állapot

FC Bayern München Sajtóközlemény – 2013. 11. 13. - „Jahresabschluss der Saison 2012/13” -
https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Finanzzahlen_2012_13.pdf - 2014. március 14-ei letöltési állapot

fcbayern.de (szerző megjelölése nélkül, 2014) - <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/fc-bayern-besetzt-neues-buero-in-den-usa.php> - 2014. március 25-ei állapot

FC Bayern Erlebniswelt (szerző megjelölése nélkül, 2014) -
fcbayern.de/de/historie/meilensteine-ab-1900/1900-1932/index.php - 2014. március 25-ei állapot

DFB/DFL (szerző megjelölés nélkül, 2011): 50+1-Regel bleibt bestehen-

<http://www.dfb.de/news/de/d-bundesliga/50-1-regel-bleibt-bestehen/28925.html> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

FCB kann auf seine 114 Jahre stolz sein - Interjú Karl-Heinz Rummeniggével (2014)-
<https://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/interview-mit-karl-heinz-rummenigge-zum-114-vereinsgeburtstag-270214.php> - 2014. március 14-ei letöltési állapot

Herbert, Ian (2014): How are big-spending Manchester City set to pass Uefa's Financial Fair Play rules? -
<http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/how-are-bigspending-manchester-city-set-to-pass-uefas-financial-fair-play-rules-9097609.html> - 2014. március 24-ei letöltési állapot

Herbert, Ian – Scott-Elliot, Robin (2014): Deloitte Football Money League report: Manchester City FFP hopes lifted by revenue hike - but it's not good news for Manchester United -
<http://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/deloitte-football-money-league-report-manchester-city-ffp-hopes-lifted-by-revenue-hike--but-its-not-good-news-for-manchester-united-9078607.html> - 2014. március 23-ai állapot

Hunter, Andy (2013): La Liga seeks collective TV rights deal to close gap on Premier League -
<http://www.theguardian.com/football/2013/apr/11/la-liga-television-rights-premier-league> - 2014. március 23-ai állapot

IMR Publications (szerző megjelölés nélkül, 2012): Man Utd / Chevrolet - why so big? -
<http://www.imrpublications.com/commentdetails.aspx?nid=43> - 2014. március 22-ei letöltési állapot

Kicker Sportmagazin (Szerző megjelölés nélkül, 2008): Zukunft der 50+1-Regel offen -
<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/artikel/375897/> - 2014. március 22-ei letöltési állapot

Kicker Sportmagazin (szerző megjelölés nélkül, 2012) - FC Bayern verlängert mit Hauptsponsor -
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/573693/artikel_fc-bayern-verlaengert-mit-hauptsponsor.html - 2014. március 25-ei letöltési állapot

ManutdFanatics.hu - (szerző megjelölés nélkül, 2012): A 2012-es üzleti év második negyedéves és első féléves eredménye – <http://manutdfanatics.hu/index.php?p=blog&id=277> - 2014. március 23-ai letöltési állapot.

ManutdFanatics.hu - (szerző megjelölés nélkül, 2014): A 2014 üzleti év Q2 jelentés – <http://manutdfanatics.hu/index.php?p=blog&id=525> - 2014. március 23-ai letöltési állapot.

Mullock, Simon (2014): Manchester United seal world-record £600million Nike sponsorship deal, 2014) –
<http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/manchester-united-seal-world-record-600million-3221922> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

(Parsons, Russel 2014): Barclays marketing MD: 'Premier League sponsorship is delivering' - <http://www.marketingweek.co.uk/sectors/financial/news/barclays-marketing-md-premier-league-sponsorship-is-delivering/4009285.article> - 2014. március 19-ei letöltési állapot

Randerath, Max (dátum nélkül): Sponsoren Borussia Dortmund - <http://fussball-geld.de/sponsoren-borussia-dortmund/> - 2014. március 24-ei állapot

Sedghi, Ami – Chalabi, Mona (2013): How do ticket prices for the Premier League compare with Europe? - <http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/jan/17/football-ticket-prices-premier-league-europe> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

Spiegel Online (szerző megjelölés nélkül, 2002): Chronologie: Die wichtigsten Etappen der Kirch-Krise - <http://www.spiegel.de/wirtschaft/chronologie-die-wichtigsten-etappen-der-kirche-krise-a-190236.html> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

Taylor, Daniel (2011): Manchester City bank record £400m sponsorship deal with Etihad Airways - <http://www.theguardian.com/football/2011/jul/08/manchester-city-deal-etihad-airways> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

The AndersRed (szerző megjelölés nélkül, 2014) – The history of Manchester United's debt - <http://andersred.blogspot.hu/2013/05/the-history-of-manchester-uniteds-debt.html> - 2014. március 21-ei letöltési állapot

The Swiss Ramble (szerző megjelölés nélkül, 2011) – Chelsea's Financial Fair Play Challenge - <http://swissramble.blogspot.hu/2011/02/chelseas-financial-fair-play-challenge.html> - 2014. március 25-ei állapot

The Swiss Ramble (szerző megjelölés nélkül, 2013) - UEFA Prize Money - Rhapsody In Blue - <http://swissramble.blogspot.hu/2013/05/uefa-prize-money-rhapsody-in-blue.html> - 2014. március 22-ei letöltési állapot

The Swiss Ramble (szerző megjelölés nélkül, 2014) - Premier League 2011/12 - Some Girls Are Bigger Than Others – <http://swissramble.blogspot.hu/2013/06/premier-league-201112-some-girls-are.html> - 2014. március 19-ei letöltési állapot

UEFA (szerző megjelölés nélkül, 2011): The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2010 - http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf - 2014. március 23-ai állapot

UEFA (szerző megjelölése nélkül, 2014): Financial fair play: everything you need to know - <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html> - 2014. március 19-ei letöltési állapot

UEFA (szerző megjelölése nélkül, 2014): Protection of young players-
<http://www.uefa.com/news/newsid=943393.html> – 2014. március 22-ei letöltési állapot

www.sportal.de (szerző megjelölés nélkül, 2013) –
<http://www.sportal.de/fussball/bilder/teams-mit-den-hoechsten-gehaeltern-der-welt/borussia-dortmund-landet-auf-rang-61-bei-den-teuersten-teams,14414,1> – 2014. március 22-ei letöltési állapot

8.3. Internetes források

Borussia Dortmund -
www.bvb.de

FC Bayern München -
www.fcbayern.de

European Club Association (ECA) -
<http://www.ecaeurope.com/about-eca/eca-structure/> - 2014. március 23-ai állapot

FC Bayern Erlebniswelt -
1900 bis 1932: Von Beginn an Erfolgreich -
<http://fcb-erlebniswelt.de/de/historie/meilensteine-ab-1900/1900-1932/index.php> - 2014. március 14-i letöltési állapot

Premierleague.com – (szerző megjelölés nélkül, 2014): How does the Premier League sell its TV rights?- <http://www.premierleague.com/en-gb/fans/faqs/how-does-the-premier-league-sell-its-tv-rights.html> - 2014. március 19-ei letöltési állapot

Premierleague.com – (szerző megjelölés nélkül, 2014): What we Do -
<http://www.premierleague.com/en-gb/about/the-worlds-most-watched-league.html> - 2014. március 23-ai letöltési állapot

Union of European Football Associations (UEFA) -
www.uefa.com, www.uefa.org

MTVA-
www.mti.hu

8.4. Egyéb források

Hockey Operations Guidelines -
<http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=26377> – 2014. március 23-ai letöltési állapot

Player Eligibility And NBA Draft -
<http://www.nbpa.com/sites/nbpa.org/files/ARTICLE%20X.pdf> – 2014. március 23-ai letöltési állapot

Satzung Die Liga – Fußballverband e.V. (Ligaverband) - § 8 -
<http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/Satzung%20Ligaverband%202013-12-16%20Stand.pdf> - 2014. március 21-ei állapot

Uefa.com (szerző megjelölés nélkül, 2014) – Competition format -
<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=2014/competitionformat/index.html> -
2014. március 23-ai letöltési állapot

9. MELLÉKLETEK

1. Táblázat: A Bundesliga csapatai nemzetközi sorozatokban (2009-14)

Szezon	Bajnokok Ligája résztvevők				Európa Liga résztvevők			
2009/10	VfL Wolfsburg	FC Bayern München	VfB Stuttgart		Hertha BSC	Werder Bremen	Hamburger SV	VfL Wolfsburg (BL-csoportkör után)
2010/11	FC Bayern München	FC Schalke 04	Werder Bremen		Bayer Leverkusen	Borussia Dortmund	VfB Stuttgart	
2011/12	Borussia Dortmund	Bayer Leverkusen	FC Bayern München		Hannover 96	1. FSV Mainz 05	FC Schalke 04	
2012/13	Borussia Dortmund	FC Bayern München	FC Schalke 04	Borussia Mönchengladbach	Bayer Leverkusen	VfB Stuttgart	Hannover 96	Borussia Mönchengladbach (BL-playoff után)
2013/14	FC Bayern München	Borussia Dortmund	Bayer Leverkusen	FC Schalke 04	SC Freiburg	Eintracht Frankfurt	VfB Stuttgart	

Forrás: a szerzők saját munkája, az adatok forrása: transfermarkt.de – 2014. március 21-ei letöltési állapot

2. Táblázat: Az FC Bayern München bevételei és kiadásai (2012/13)

Megnevezés	Összeg
Mérkőzésekhez kapcsolódó bevételek (valamennyi sorozatban)	150 millió euró (ebből a BL-hez kapcsolódón: 62,9 millió euró)
Szponzoráció, értékesítés	102,4 millió euró
Tévé jogok (Bundesliga, Német Kupa) értékesítéséből a klubnak kiosztott rész	44 millió euró
Játékosok értékesítéséből származó bevétel	1,6 millió euró
Merchandising	82,8 millió euró
Egyebek (múzeum, második csapat bevételei, stb.)	13 millió euró

Megnevezés	Összeg
Személyi költségek	202,8 millió euró
Üzemeltetési költségek	87,2 millió euró
Anyagköltség-és felhasználás	36,5 millió euró
Leírások (személyi és eszköz)	55,9 millió euró (52,2 millió euró a transferekhez kapcsolódóan)

Forrás: FC Bayern München Sajtóközlemény – 2013. 11. 13. - „Jahresabschluss der Saison 2012/13” - https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Finanzzahlen_2012_13.pdf - 2014. március 14-ei letöltési állapot

3. Táblázat: Az FCB és a BVB bevételei a Deloitte Money League 2014 alapján

Tétel	FC Bayern	Borussia Dortmund ¹⁵
Összbevétel	432 millió euró	256 millió euró
Becsült személyi költségek (profí kerethez tartozó futballisták)	~ 140 millió euró	~76 millió euró
Meccsnapi bevételek	87,1 millió euró	59,6 millió euró
Merchandising	237,1 millió euró	109 millió euró
Tévés közvetítési jogok	107 millió euró	87,6 millió euró

Forrás: a táblázat a szerzők saját munkája, az adatok forrása: Deloitte Money League 2014 - <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf> - 2014. március 16-ai letöltési állapot

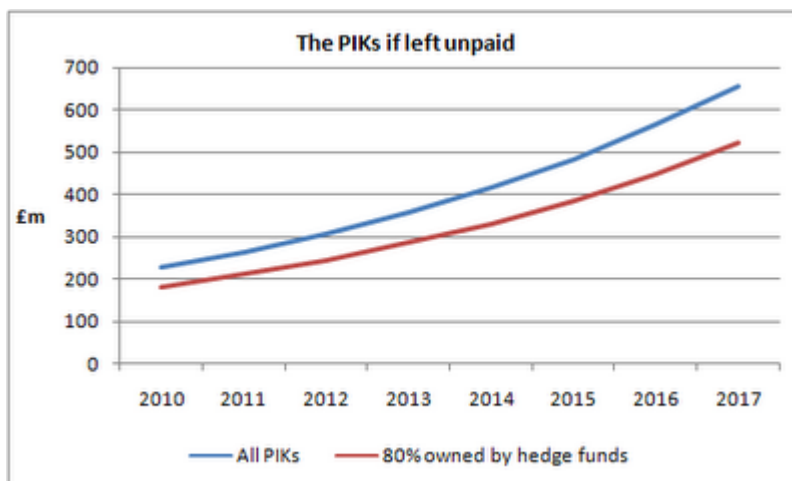
4. Táblázat: A Chelsea FC veszteségei az Abramovics-éra alatt

P&L under Abramovic (million £s)	
2004	-74,7
2005	-131,6
2006	-77,1
2007	-65,6
2008	-69,2
2009	-45,8
2010	-69,2
2011	-70,7
2012	1,4
2013	-49,4

Forrás: <http://www.thechels.co.uk/club/finances/> - 2014. március 13-ai letöltési állapot

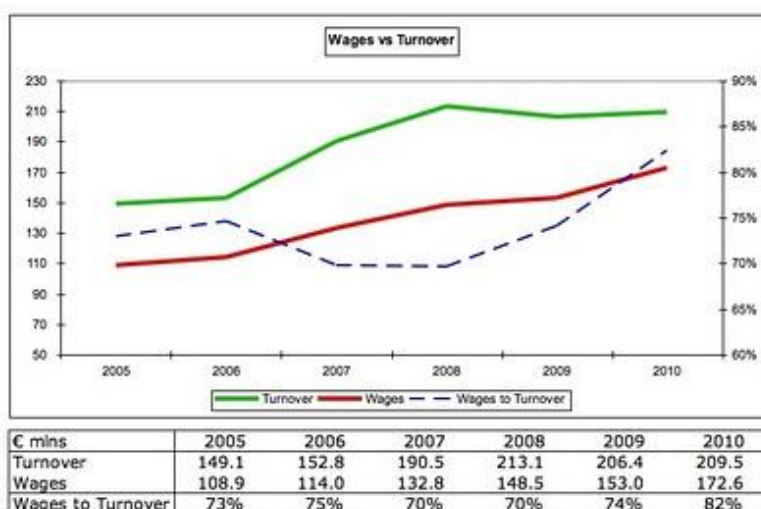
¹⁵ A futballklubokra (tehát nem az anyaegyesületekre) vonatkozó számok a Deloitte Money League adatai alapján

1. Ábra: Manchester United – a PIK hitelek várható éves növekedése



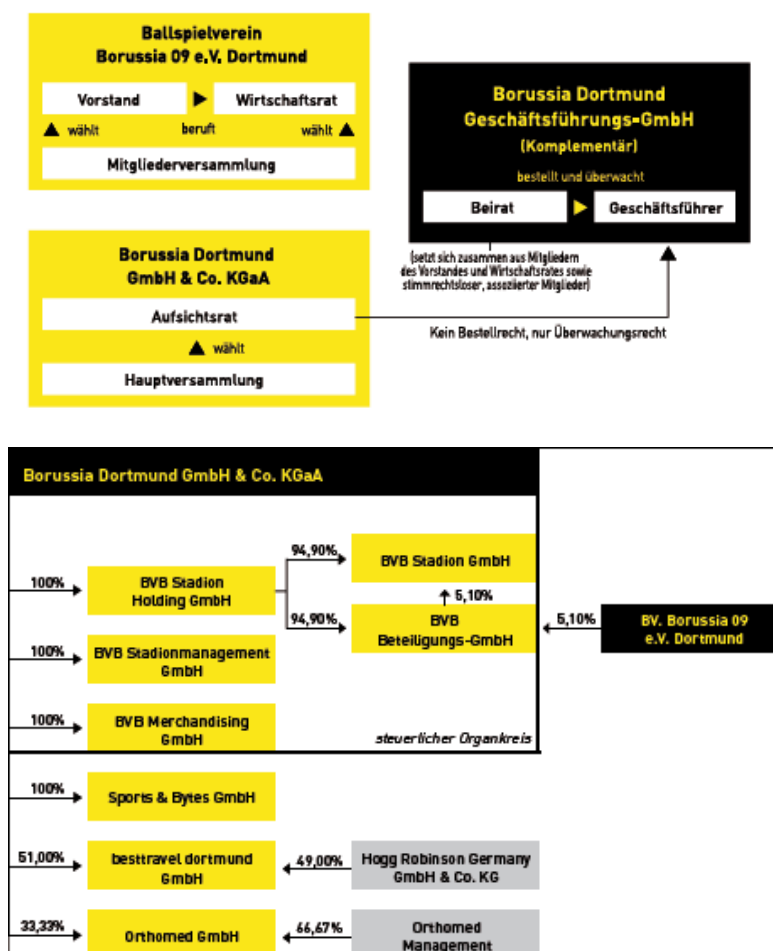
Forrás: <http://andersred.blogspot.hu/2013/05/the-history-of-manchester-uniteds-debt.html> - 2014. március 10-ei letöltési állapot

2. Ábra: A Chelsea FC bevételei a fizetésekhez igazítva



Forrás: <http://swissramble.blogspot.hu/2011/02/chelseas-financial-fair-play-challenge.html> - 2014. március 15-ei állapot

3. ábra: A BVB felépítése



Forrás: BVB Geschäftsbericht KGaA Konzern 2012/13 30-31.o. - <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte> - 2014. március 12-ei letöltési állapot

4. Ábra: Az FC Bayern München AG felépítése



Forrás: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/> - 2014. március 14-ei letöltési állapot

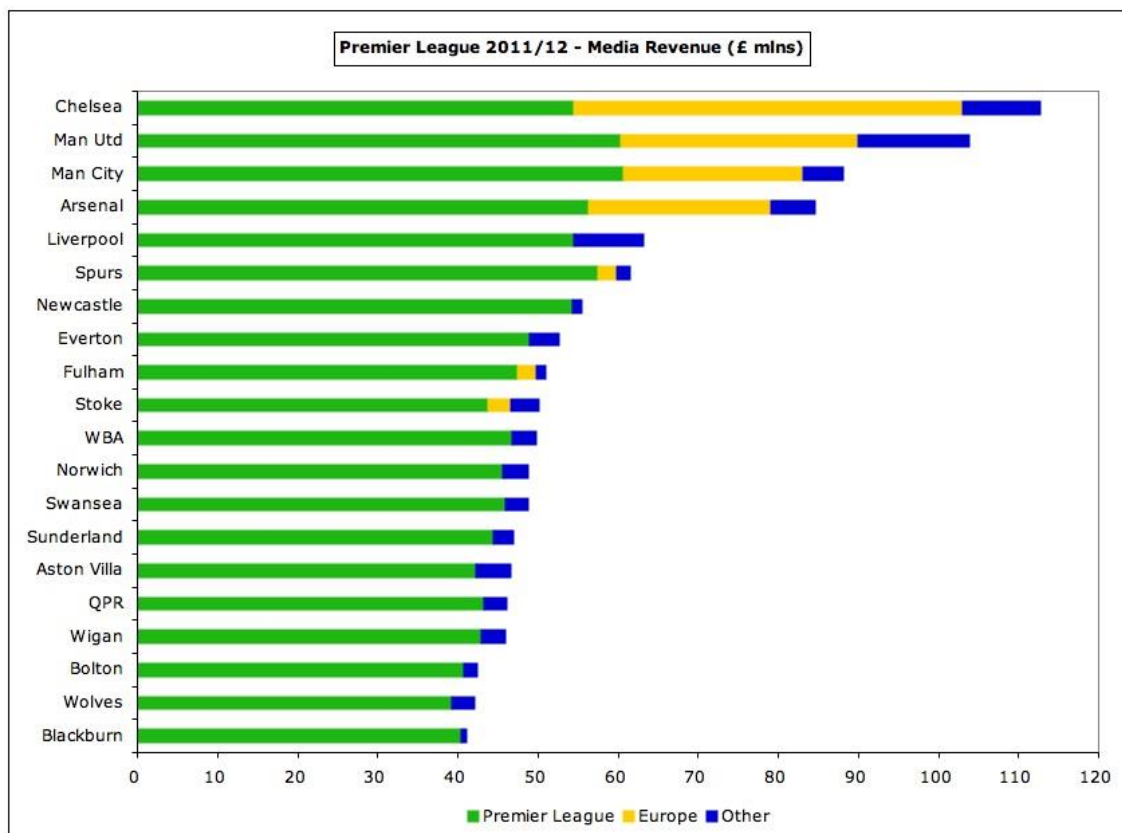
5. Ábra: A BL és EL bevételek összehasonlítása

UEFA Club Competitions Prize Money								
	Champions League				Europa League			
€ mlns	2011/12		2012/13		2011/12		2012/13	
	Per Match	Total	Per Match	Total	Per Match	Total	Per Match	Total
Participation								
Participation Bonus		3.9				0.640		
Match Bonus	0.550	3.3			0.060	0.360		
Base Fee				8.6				1.3
Total		7.2		8.6		1.0		1.3
Performance								
Group Stage:								
- each win	0.800	4.8	1.000	6.0	0.140	0.840	0.200	1.2
- each draw	0.400		0.500		0.070		0.100	
Group Qualification:								
- win group								0.4
- runners-up								0.2
Last 32						0.2		0.2
Last 16		3.0		3.5		0.3		0.350
Quarter-finalist		3.3		3.9		0.4		0.450
Semi-finalist		4.2		4.9		0.7		1.0
Finalist		5.6		6.5		2.0		2.5
Winners		9.0		10.5		3.0		5.0
Maximum Total		24.3		28.8		5.44		8.6
Total Revenue		31.5		37.4		6.44		9.9
Note: Excludes revenue from TV/Market Pool.								
Memo: Qualifying Rounds								
First Qualifying Round		0.130		0.140		0.090		0.100
Second Qualifying Round		0.130		0.140		0.090		0.100
Third Qualifying Round		0.130		0.140		0.090		0.100
Play-off Round		2.1		2.1		0.090		0.100

Prepared by @SwissRamble

Forrás: <http://swissramble.blogspot.hu/2013/05/uefa-prize-money-rhapsody-in-blue.html> -
2014. március 13-ai letöltési állapot

6. Ábra: A Premier League TV-s bevétele klubonkénti bontásban



Note 1: Liverpool accounts only covered 10 months, so turnover taken from figure club provided to Deloitte.

Note 2: estimates used for QPR & Swansea, as revenue not fully analysed in club accounts.

Prepared by @SwissRamble

Forrás: <http://swissramble.blogspot.hu/2013/06/premier-league-201112-some-girls-are.html> -

2014. március 13-ai letöltési állapot

7. Ábra: Red Football Ltd eredmény-kimutatás

Red Football Limited	Q2 2011	Q2 2012	változás	H1 2011	H1 2012	változás
	mŁ	mŁ	%	mŁ	mŁ	%
Meccsnap	32,738	33,968	3,8%	52,435	55,518	5,9%
Média	34,911	38,339	9,8%	53,668	60,948	13,6%
Kereskedelem	25,539	28,971	13,4%	50,387	58,594	16,3%
Bevétel	93,188	101,278	8,7%	156,490	175,060	11,9%
Bérek	-33,027	-38,692	17,2%	-66,732	-76,520	14,7%
Működési költségek	-15,440	-17,666	14,4%	-30,152	-34,331	13,9%
Operatív kiadás	-48,467	-56,358	16,3%	-96,884	-110,851	14,4%
EBITDA	44,721	44,920	0,4%	59,606	64,209	7,7%
EBITDA margin (%)	48,0%	44,4%		38,1%	36,7%	
Értécsökkenés	-1,746	-1,721	-1,4%	-3,466	-3,560	2,7%
Amortizáció	-9,942	-9,926	-0,2%	-20,006	-20,020	0,1%
Profit eladáson	0,452	0,206	-54,4%	2,240	5,830	160,3%
Működési költség (kivételes)	0,000	-2,026		0,000	-2,026	
Üzemi eredmény	33,485	31,453	-6,1%	38,374	44,433	15,8%
Kamat	-11,468	-10,208		-23,650	-20,267	
Kibocsátási kedvezmény	-0,872	-0,582		-1,740	-1,385	
Prémium a visszavett kötvényeken	-0,058	-0,280		-0,058	-2,180	
Árfolyam nyereség/veszteség	-3,378	-1,169		9,609	-7,421	
Piaci mozgás a kamaton	0,273	-0,010		-0,431	-0,331	
Adózás előtti profit	17,982	19,204	6,8%	22,104	12,849	-41,9%
Adó	-9,959	-8,593		-11,342	-9,115	
Adózás utáni profit	8,023	10,611	32,3%	10,762	3,734	-65,3%

Forrás: <http://manutdfanatics.hu/index.php?p=blog&id=277> – 2014. március 14-ei letöltési

állapot

8. Ábra: Chelsea FC eredménykimutatás 2006-11

Chelsea - Profit Trend						
Figures from Chelsea FC PLC Accounts						
£ mlns	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Match Day	57.7	74.5	74.5	74.5	67.2	67.5
Media	52.6	59.6	77.4	79.1	86.0	101.4
Commercial	42.5	56.4	61.2	52.8	56.3	56.7
Turnover	152.8	190.5	213.1	206.4	209.5	225.6
Share of Joint Venture's turnover	(2.8)	(2.9)	(2.9)	(3.1)	(3.7)	(3.3)
Group Turnover	150.0	187.5	210.2	203.3	205.8	222.3
Wages & Salaries	(114.0)	(132.8)	(148.5)	(153.0)	(172.6)	(168.1)
Other Expenses	(46.1)	(57.2)	(60.6)	(52.8)	(57.0)	(50.2)
Expenses	(160.1)	(190.1)	(209.1)	(205.8)	(229.6)	(218.3)
EBITDA	(10.1)	(2.5)	1.1	(2.5)	(23.8)	4.0
Exceptional Items			(23.1)	(12.6)		(41.9)
Other Operating Income	1.9					
Player Amortisation	(70.8)	(65.0)	(57.3)	(49.0)	(37.6)	(39.7)
Depreciation	(5.7)	(13.0)	(7.7)	(8.9)	(8.7)	(8.6)
Non Cash Flow Expenses	(77.5)	(78.0)	(65.0)	(57.9)	(46.4)	(48.3)
Operating Profit/(Loss)	(85.7)	(80.5)	(87.0)	(73.0)	(70.1)	(86.2)
Profit on Player Sales	7.3	9.3	22.2	28.6	(1.0)	18.4
Profit on Disposal of Fixed Assets	1.6		(0.2)	(0.0)		
Share of JV Profit	(0.3)	(0.1)	0.6	0.7	1.5	1.0
Profit before Interest & Taxation	(77.1)	(71.3)	(64.5)	(43.8)	(69.6)	(66.7)
Net Interest Payable	(3.1)	(3.5)	(1.9)	(0.6)	(0.8)	(0.7)
Profit/(Loss) before Taxation	(80.2)	(74.8)	(66.4)	(44.3)	(70.4)	(67.4)
Taxation	0.0		0.7	(0.1)	(0.5)	(0.2)
Profit/(Loss) after Taxation	(80.2)	(74.8)	(65.7)	(44.4)	(70.9)	(67.7)

Forrás: <http://swissramble.blogspot.hu/2012/02/chelsea-look-good-in-blue.html> - 2014.

március 14-ei letöltési állapot