

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR



**A RED BULL JELENSÉG – AVAGY HOGYAN ÉPÍTS FEL EGY
GLOBÁLIS FUTBALLBIRODALMAT SPORTSZAKMAI ÉS ÜZLETI
PROFESSIONALIZMUSSEL**

**THE RED BULL PHENOMENON – HOW TO BUILD A GLOBAL
FOOTBALL EMPIRE WITH BUSINESS AND SPORT
PROFESSIONALISM**

Vedres Máté Norbert

Konzulens: Dr. Havran Zsolt

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.09.24.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	- 1 -
2. Szakirodalom	- 2 -
2.1. Az eredményesség két formája	- 2 -
2.2. A professzionális labdarúgás piacai	- 5 -
2.2.1. Fogyasztói piac	- 5 -
2.2.2. Szponzori piac.....	- 5 -
2.2.3. Játékospiac	- 6 -
2.2.4. Merchandising piac	- 8 -
2.3. Stratégiatípusok a labdarúgásban	- 8 -
2.4. Szinergia	- 10 -
2.5. A labdarúgóklub tulajdonosának jellege szerinti különbségek	- 12 -
2.6. Multi-klub tulajdonlás	- 14 -
2.7. Sportvállalatok nemzetközi piacra lépése	- 15 -
2.7.1. A külpiacra lépés céljai	- 15 -
2.7.2. A külpiacra lépés típusai.....	- 17 -
2.8. Puha költségvetési korlát és az FFP	- 17 -
3. Kutatásmódszertan	- 19 -
4. A Red Bull vállalat és a sport	- 22 -
4.1. A Red Bull a nemzetközi vállalat és a Red Bull a sportban	- 22 -
4.2. A Red Bull labdarúgó rendszer felépítése	- 26 -
4.2.1. Red Bull Salzburg	- 26 -
4.2.2. New York Red Bulls.....	- 27 -
4.2.3. Red Bull Brasil	- 28 -
4.2.4. Red Bull Ghana	- 28 -
4.2.5. RasenBallsport Leipzig	- 28 -
4.2.6. FC Liefering	- 29 -
4.2.7. Red Bull Bragantino	- 29 -
4.3. A Red Bull és az infrastruktúra fejlesztés	- 31 -
4.4. A futballklub tulajdonosok motivációi multiklub-tulajdonlás esetében	- 32 -
5. A Bundesliga és a Lipcse.....	- 35 -
5.1. A német labdarúgás sajátosságai	- 35 -
5.2. A Bundesliga élcsapatainak pénzügyi helyzete	- 38 -

5.3. A Bundesliga élcsapatainak játékospiaci tevékenysége	- 42 -
5.4. Az RB Leipzig játékospiaci tevékenysége.....	- 44 -
6. A Red Bull csoporton belüli játékospolitika	- 51 -
7. Konklúzió	- 56 -
Forrásjegyzék.....	- 57 -
Mellékletek	I
1. STRATÉGIATÍPUSOK A LABDARÚGÁSBAN	II
2. AZ ÁLLAM SZEREPE A LABDARÚGÁSBAN	II
3. TULAJDONOSI STRUKTÚRÁK A BUNDESLIGA-BAN.....	III
4. A BUNDESLIGA ÉLCSAPATAINAK FONTOS PÉNZÜGYI MUTATÓINAK ALAKULÁSA 2014 ÉS 2019 KÖZÖTT	IV

Ábrajegyzék

1. ábra: A labdarúgó-társaságok működési jellemzői a tulajdonos jellege alapján	- 13 -
2. ábra: Red Bull piaci részesedése az Egyesült Államokban 2004 és 2019 között nem alkoholos italok területén (%).....	- 23 -
3. ábra: A Red Bull és versenytársainak éves árbevétel változása 2012-2019.....	- 24 -
4. ábra: A Red Bull rendszer klubjai befektetés ideje szerinti sorrendben.....	- 26 -
5. ábra: A Red Bull klubok nemzeti labdarúgó osztály szerinti pozíciója 2009 és 2020 között	- 26 -
6. ábra: A Red Bull klubokban végbement infrastruktúra fejlesztések.....	- 31 -
7. ábra: A City Football Group klubjai.....	- 32 -
8. ábra: Bundesliga élcsapatai értékesítésének nettó árbevétele 2014-2019.....	- 39 -
9. ábra: Bundesliga élcsapatainak EBITDA-ja 2014-2019.....	- 39 -
10. ábra: Bundesliga élcsapatainak nettó éves jövedelme adók után 2014-2019.....	- 40 -
11. ábra: Az RB Leipzig pénzügyi teljesítménye 2014 és 2019 között (millió euró).....	- 41 -
12. ábra: Bundesliga BL helyezett csapatok előző 3 szezonjának összesített transzferegyenlege (millió euró)	- 42 -
13. ábra: Az RB Leipzig és a 6 másik Bundesliga csapat átlagéletkora.....	- 43 -
14. ábra A vizsgált Bundesliga klubok keret menedzsmentje	- 44 -
15. ábra: Az RB Leipzig keretértékének változása 2009-2020	- 45 -
16. ábra: Az RB Leipzig transferpiaci tevékenységének eredménye 2009-2020	- 46 -
17. ábra: Az RB Leipzig keretének átlagéletkora 2009-2020.....	- 47 -
18. ábra: Az RB Leipzig játékos vásárlásainak bajnokság szerinti összetétele 2009-2020.....	- 48 -
19. ábra: Az RB Leipzig játékos vásárlásainak bajnokság szerinti összetétele 2016-2020.....	- 48 -
20. ábra: Az RB Leipzig játékos eladásainak bajnokság szerinti összetétele 2009-2020.....	- 49 -
21. ábra: RB Leipzig – Posztonkénti átlagos játékos érték 2009-2020.....	- 49 -
22. ábra: Térkép a Red Bull klubok közötti játékosmozgásokról	- 51 -
23. ábra: Részletes táblázat az egyes klubokba be és kiáramló játékos forgalomról	- 52 -
24. ábra: Red Bull klubok kategorizálása játékosok száma és egyenlege alapján.....	- 53 -
25. ábra: Red Bull klubok kategorizálása transzferek száma és egyenlege alapján	- 53 -
26. ábra: Red Bull klubok kategorizálása kölcsönök száma és egyenlege alapján.....	- 54 -

1. BEVEZETÉS

TDK dolgozatom témája a Red Bull vállalat professzionális labdarúgásban betöltött globális szerepének pénzügyi oldalról való vizsgálata, külön elemezve a RasenBallsport Leipzig csapatát. Megvizsgálom azt, hogy a Red Bull az energiáitál gyártástól hogyan jutott el mára odáig, hogy a neve a sportban egybe forrott a sportszakmai professzionalizmussal és a pénzügyi eredményességgel. Dolgozatom eredmények fejezetében megválaszolom két kutatási kérdésem, vagyis, hogy a Red Bull rendszer klubjai által az elmúlt 10 évben elért gazdasági, illetve sporteredmények igazolják-e az anyavállalat által ilyen mértékben történt pénzügyi és humán befektetéseket. Továbbá, hogy az a fajta „kiszolgáló” rendszer, amit a Red Bull kiépített a klubjai között, ténylegesen hozzásegíti-e a Lipsét a minél jobb bajnoki, illetve nemzetközi kupa szerepléshez. Kutatásom során megvizsgálom a Red Bull klubcsoport különleges stratégiáját és működését. Azt, hogy hogyan kapcsolódnak és működnek együtt az egyes klubok világszerte (Egyesült Államok, Brazília, Ausztria, Németország, Ghána) a közös cél érdekében. Különös tekintettel a játékos - és tehetségmenedzsmentre, valamint a szinergia hatásokra, ami a globális jelenlétből fakad. Végül értékelem, hogy a Red Bull labdarúgás projektje sportszakmailag, valamint gazdaságilag mennyire sikeres.

2. SZAKIRODALOM

A dolgozatom egy speciális témakörben, a hivatásos sport szakterületén vizsgálódik, ezért dolgozatom megértéséhez és az eredményeim értelmezéséhez elengedhetetlen a megfelelő sportszakmai szakirodalmi keret ismerete. Ehhez először is bemutatom a professzionális labdarúgásban elérhető eredményesség kettős természetét. Majd a professzionális labdarúgás öt piacából négy, a dolgozatom szempontjából releváns piacot ismertetem. Ezek után a labdarúgóklubok által választott stratégiák kerülnek bemutatásra. A következő fejezetben a szinergiák elméleti alapját foglalom össze. Majd a klbtulajdonlás különböző formáit és motivációit mutatom be két fejezeten keresztül. A multi klub tulajdonlás fejezethez kapcsolódva pedig a sportvállalatok nemzetközi piacra lépésének céljait és típusait ismertetem. Dolgozatom szakirodalmát a labdarúgásban megfigyelhető puha költségvetési korlát jelensége, illetve az UEFA által bevezetett Financial Fairplay szabályzat hatásaival fejezem be.

2.1. AZ EREDMÉNYESSÉG KÉT FORMÁJA

A mai modern labdarúgásban két különböző sikert különböztetünk meg, a sportszakmai és a gazdasági sikert. Alapvetően minden sportág kezdetekor csak a sportszakmai eredményesség számít. Így volt ez a labdarúgásban is. Angliában, a labdarúgás hazájában már több, mint 20 éve megalakult az Angol Labdarúgó-szövetség, (The Football Association – The FA) amikor 1885-ben bevezették a professzionális labdarúgás intézményét. Az új szabályzat lehetővé tette, hogy a játékosokat fizetett munkavállalóként foglalkoztassák a klubok. Az egyesületek pedig immár pénzdíjban részesülhettek az FA kupában elért helyezésükért (The FA, 2020). Ettől fogva beszélhetünk a labdarúgásban gazdasági eredményességről. Ugyanakkor igazi nagy megtérüléssel kecsegtető üzletté a labdarúgás csak jóval később vált. Ez az időpont a nemzeti bajnokságok külföldi televíziós közvetítéseinek kezdete volt, ami az 1990-es évekre tehető. Fontos katalizátorként szolgált az átszervezett angol labdarúgó bajnokság, a Premier League 1992-es elindulása (Premier League, 2020).

A sportszakmai siker a labdarúgás sava-borsa, ez az, amely miatt a fogyasztók kimennek minden héten a csapat mérkőzésére vagy leülnek otthon a televízió elé. A potenciális sikerekben való osztozás reményeként vásárolják meg a szurkolók a csapat mérkőzéseire a jegyet, utaznak adott esetben több száz kilométert, hogy lássák kedvenceiket és költenek súlyos összegeket különböző merchandising termékekre. A sportszakmai siker mérőszámai a bajnokságban, illetve a hazai és nemzetközi kupákban elért helyezések. Továbbá az UEFA által meghatározott nemzetközi klub koefficiens is fontos magyarázó erővel bír egy klub sikeressége kapcsán. Míg

a gazdasági siker a pénzügyi eredményességet jelenti. Erről legjobban a pénzügyi-számviteli kimutatásokból tájékozódhatunk.

Az utóbbi években számos kutatás foglalkozott azzal, hogy a sportszakmai, illetve a gazdasági eredményesség között van-e kapcsolat és ha van, az milyen mértékű és irányú. Alapvetően két állítás van, amivel kapcsolatban a kutatások megegyeznek. Az egyik, hogy az adott bajnokságban megszerzett jobb helyezés magasabb bevételekkel jár. Ennek oka, hogy a csapat értékesítési mutatói minden területen javulnak. A magasabb színvonal miatt a jegyárak emelkednek, a szponzorációs szerződések értéke is nő, emellett a mezeladások és egyéb merchandising termékek értékesítési volumene is emelkedik. Végül pedig a manapság legfontosabb TV-s bevételek mértéke is nő, ugyanis a tévés jogok is az eredményességtől függenek nagyrészt (Szymanski, 1998); Ahtiainen, 2018); (Ferri et al., 2017).

A másik állítás pedig az, hogy a magasabb bérezés jobb eredményhez vezet a bajnokságban. Ennek oka, hogy a jobb játékosok több meccset nyernek, így nekik magasabb a bérezésük is, mint a kevésbé jó játékosoknak, mivel előbbieket értékesebbek a klubok számára (Szymanski, 1998); (Ferri et al., 2017).

Ugyanakkor Szymanski 1998-as kutatásában azt is vizsgálta, hogy a jobb bajnoki helyezés magasabb profitabilitással jár-e együtt. Eredményül azt kapta, hogy nem. Nincs szignifikáns kapcsolat a magasabb profitabilitás és a jobb bajnoki helyezés között. Gyakorlatilag 50-50% az esélye, hogy a bajnokság első felében végző csapatok profitábilisabbak vagy nem a táblázat hátsó felében végző csapatoknál (Szymanski, 1998). Emellett (Sakinc et al., 2017) is hasonló eredményre jutott. A kutatás szerint ugyan van pozitív kapcsolat a sportszakmai és a pénzügyi eredményesség között, azonban ennek mértéke statisztikailag nem szignifikáns (0.1417 – Spearman módszerrel). Ugyanakkor a kutatás csak 22 tőzsdére bevezetett futballcsapatot vizsgált (Sakinc et al., 2017).

Végül pedig Ahtiainen (2018) az öt topbajnokságot (angol, német, spanyol, olasz, francia) megvizsgálta és az egyetlen olyan bajnokság, ahol szignifikáns pozitív kapcsolat van a jobb ligahelyezés és a magasabb operatív profit között, az a Bundesliga. Itt egy pozícióval jobb bajnoki helyezés átlagosan 1,2 millió euróval magasabb operatív profitot eredményezett. Az olasz első osztály végzett a legrosszabb helyen, a tabellán felfelé haladva helyezésenként átlagosan -0,6 millió eurós értékkel.

Azonban Buchholz és Lopatta (2017) a korábbi kutatásokkal ellentétes eredményre jutott, miszerint az összefüggés oda-vissza igaz. Vagyis a jobb sportszakmai eredmény magasabb operatív profittal jár együtt és fordítva.

Arra, hogy a profit miért nem nő feltétlenül együtt a sportszakmai sikerek és a bevételek növekedésével, az lehet a válasz, hogy a labdarúgás egy nagyon kompetitív iparág. A mérkőzések kimenetele relatíve bizonytalan, papíron mindig három esélyes. A győzelem, a bajnoki cím, a kupagyőzelem egyáltalán nem biztos. Emiatt nem hasonlítható egy futballcsapat például egy termelő vállalatához. A klubok nem dőlhetnek hátra, újra be kell fektetniük, hogy fent tudják tartani a versenyelőnyüket (Plumley et al., 2017). Ezek a befektetések lehetnek új játékosok, új stadion, edzőközpont, képzettebb edzői stáb, nagyobb marketing csapat stb. Ugyanakkor az is elmondható, hogyha megjósolható lesz egy versenysorozat végeredménye, az kevésbé izgalmassá teszi azt és emiatt csökkenhetnek a bevételek (Ramchandani, 2012). A sport nem létezik tényleges verseny nélkül, hiszen maga a verseny az alfája és omegája a sportoknak. Ebben az esetben is látható a különbség egy termelő vállalattal szemben. Példának okán a Red Bull nem fog kevesebb energiatalt eladni azért, mert a cég a piacvezető a világon, sőt pont fordítva, emiatt még többet fog eladni, mert lényegesen jobb az alkupozíciója, mint bármelyik más energiatalt gyártónak. Ugyanakkor egy labdarúgó bajnokságot kevesebben fognak követni, ha mindig ugyanaz a csapat nyer, mivel a bizonytalanság csökkenése miatt visszább esik az izgalom faktor. Emellett további ok lehet, hogy minél többet költ egy klub, a befektetések az összeg növekedésével marginálisan egyre kevesebb hasznot hoznak (Houston-Wilson, 2002).

Összességében tehát a profitábilisabb klubok sportszakmailag is sikeresebbek. Ugyanakkor fordítva ez nem feltétlenül igaz, a kutatások eltérő eredményeket mutatnak, a sportszakmailag sikeres klubok nem feltétlenül profitábilisabbak. Azonban kijelenthető, hogy hosszútávon nem állhat fent diszparitás a kétféle eredményesség között. A profitábilis klubok vagy sportszakmailag is sikeressé válnak a jól befektetett plusz erőforrások miatt, vagy elveszítik a gazdasági sikerességüket is, hiszen ahogy korábban említettem, a bevételek mértéke jellemzően a liga helyezéstől függ. Így, ha éveken keresztül nem képesek jó helyezéseket elérni előbb-utóbb a bevételek is csökkenni fognak a csökkenő eladások miatt, ami végsősoron kihat a profitabilitásra. A másik esetben pedig a veszteséges, de sportszakmailag sikeres klubok nem lehetnek a végtelenségig veszteségesek. A dolgozatom későbbi részében részletesen kifejtett UEFA által bevezetett Financial Fairplay (FFP) szabályozás a hosszútávú veszteséges működést hivatott megakadályozni a szabály minden hibája és kiskapuja ellenére.

2.2. A PROFESSZIONÁLIS LABDARÚGÁS PIACAI

A modern professzionális labdarúgásnak 5 piaca van: a fogyasztói, a szponzori, a merchandising, a játékospiac, illetve a közvetítési jogok piaca. A dolgozatom témájának feldolgozása során a közvetítési jogok kivételével mindegyik piac releváns. A következőkben András (2004) alapján mind az öt piac definícióját meghatározom, majd a számomra relevánsakat részletesen is bemutatom.

- **Fogyasztói piac:** A fizetőképes keresletet a mérkőzésnek a helyszínen vagy különböző virtuális felületeken történő megtekintése vonzza. Az élmény, a szórakozás várható minősége, egyedisége határozza meg a mérkőzés megtekintéséért elkérhető árat.
- **Szponzori piac:** Az a piac, ahol a leginkább a vállalati szférából kikerülő vevők (szponzorok) a klubbal vagy eseménnyel kapcsolatos pozitív képzettársításért fizetnek. A vállalati szponzorációt dolgozatom későbbi fejezetében még részletesebben kifejtem.
- **Merchandising piac:** Az adott klub a logójának, szimbólumának, játékosai nevének használati jogát értékesíti. A vevők pedig a fogyasztói piac egy része, akik számára a kapott érték, hogy kifejezhetik és büszkén megmutathatják a klubhűségüket.
- **Játékospiac:** Ebben az esetben a labdarúgóknak a játékjoga a csere tárgya. A játékos technikai, taktikai, fizikai és mentális képességei határozzák meg az elkérhető piaci árat.
- **Közvetítési jogok piaca:** A termék a labdarúgó mérkőzés közvetítésének a licensze, lehetősége.

2.2.1. Fogyasztói piac

Ahogy a definícióban is említettem, ennél a piacnál az adott élmény minősége, egyedisége határozza meg az értéket. Tehát itt jellemzően nem materiális dolog a termék, bár lehet az is bizonyos esetekben, mint például a mérkőzésre szóló belépő. Ki lehet jelenteni, hogy napjainkban a fogyasztói, illetve a közvetítési jogok piaca fejlődik, illetve alakul át a legnagyobb mértékben. Manapság már nem elegendő önmagában egy ülőhely és a mérkőzés megtekintésének lehetősége. A szurkolók egy teljes élményutat szeretnének megélni a jegyvásárlás gondolatától fogva a stadionból való távozás pillanatáig (András et al., 2012 a). Ezért számos klub alakított ki például szurkolói, illetve gyermek zónákat, ahol különböző szabadidős tevékenységekkel lehet eltölteni az időt a mérkőzés előtt, illetve annak szünetében.

2.2.2. Szponzori piac

Földrajzilag négy különböző szponzorációt különböztetünk meg; helyi, nemzeti, regionális, illetve globális (András, 2004). A helyi szponzorok csak a mérkőzésre kilátogató nézőket,

illetve a helyi médiumokat kívánják elérni. A nemzeti szponzorok már az egész ország területére kiterjesztik célközönségüket. A regionális szponzorok pedig már a közeli, általában szomszédos országok fogyasztóit célozzák meg. Erre az esetre a legjobb példák az egy régió több országának csapatait magában foglaló bajnokságok. Ez a fajta megoldás a labdarúgásban nem jellemző, annak ellenére, hogy több kisebb országnak, mint például Magyarországnak komoly fejlődési lehetőséget adna. Ugyanakkor például jégkorongban vannak regionális jellegű ligák. Például a magyar jégkorong bajnokságban, az Erste Ligában számos romániai székhelyű csapat is szerepel. Vagy például a Fehérvár AV19 az osztrák bajnokságban szerepel, nem a magyarban.

Alapvetően a labdarúgóklubok irányába történő szponzoráció esetében egy vállalat azért fizet, hogy a termékének a neve, logója megjelenjen a pályát körülvevő hirdető táblákon, a stadionon, a klub nevében, illetve a különböző internetes szociális média felületeken. Ugyanez az eset áll fenn a Red Bull rendszer esetében is, ugyanakkor itt nem a klasszikus szponzorációról beszélhetünk, mivel gyakorlatilag a vállalat a tulajdonosa a RB Salzburg kivételével mindegyik klubnak. Tehát ez nem mondható teljes egészében piaci szponzorációnak, hiszen a vállalat a saját termékét, márkáját népszerűsíti, kvázi egy másik szektorban tevékenykedő leányvállalatában.

Alapvetően kétféle szponzorációs típus létezik, a hagyományos és a márkaépítő (András et al., 2012 a). A hagyományos szponzoráció a marketingmix eszköztár alkalmazásával kívánja átadni az üzenetet a sporton keresztül a célpiacnak. Míg a márkaépítő szponzoráció egy sokkal komplexebb folyamat. Ebben az esetben a termék sporteseményen való promóciója már nem csak egy lesz a több különböző felületen hirdető vállalat termékmarketing stratégiájában, hanem magára a sporteseményre épül a teljes marketing. A márkaépítő szponzoráció nagyon gyakori formája a névszponzorként való megjelenés, illetve az egyesület vagy esemény arculatának átszabása a szponzoráló vállalat érdekében (András et. al., 2010).

2.2.3. Játékospiac

A klubok közötti átigazolások gazdasági alapon történnek, vagyis a piaci mechanizmusok határozzák meg egy játékos árát. Azonban mivel a piaci mozgásokat emberek generálják, így a piac nem lehet teljes egészében racionális. Ennek következtében egy játékos átigazolási ára nem feltétlenül tükrözi az adott játékos valós képességeit, egy játékos lehet alul vagy felülértékelt. Ezen anomáliáknak oka lehet, ha túl kevés vagy túl sok játékos érhető el az adott pozícióra, ha a presztízs verseny a klubok között felszórólja az adott játékos árát, ha a játékos

teljesítményének mérésében statisztikai értékelési anomália történt, valamint, ha az ügynökök és a klubvezetők között nem piaci alapú megállapodások vannak.

András (2004) hét sajátosságot emelt ki, amely miatt egy labdarúgó speciális humán erőforrás, nem tekinthető hagyományos munkavállalónak. Ebből én hatot emelek ki, kisebb kiegészítésekkel.

- A labdarúgás, mint munka csak egy bizonyos életkor tartományban végezhető biológiai okok miatt
- A junior játékosokra speciális szerződési szabályok vonatkoznak
- Az igazán magas szakmai minőséget és márkáértéket képviselő úgynevezett sztár játékosok nehezen helyettesíthetőek, korlátos munkaerők
- A vásárló klubnak nem csak a játékos bérezését kell állnia, hanem átigazolási díjat kell érte fizetnie, amennyiben a labdarúgó 6 hónapnál hosszabb élő szerződéssel rendelkezik.
- Speciális munkakör: Nehezen definiálhatóak egy játékos pontos munkaköri feladatai.
- A játékosok speciális munkaidő szerint dolgoznak. Nincs meghatározott napi kötelező óraszám, főképp az edzéseken, mérkőzéseken kell megjelenni, de egyéb munkaköri feladatok is lehetnek, például jótekonysági vagy promóciós célú megjelenés a klub színeiben. Továbbá a mérkőzéseket nem a szokványos munkaidőben játsszák, hanem hétvégenként vagy hétköznapi késő este.

Habár már az 1950-es években előfordultak idegenlégiós játékosok az európai bajnokságokban, a labdarúgók külföldi munkavállalásának tömegessé válása egészen az 1990-es évekig váratott magára. 1995-ben aztán nagy mértékben felgyorsította a folyamatot a Bosman szabály életbe lépése (Szymansky, 2014). A Bundesliga-ban az idegenlégiósok aránya 17%-ról 49%-ra nőtt az 1993-ról 2004-re (Honigstein, 2016). A Bosman szabály lényegi pontjait röviden foglalom össze. Először is lehetségessé vált egy játékos leigazolása ingyen, 6 hónapon belül lejáró élő szerződés esetén. (Gerard Brand, 2015). Másodszor, a szabály értelmében a szabadúszó játékosok megkötések nélkül igazolhattak az egyesületek között. Harmadszor pedig eltörölték a „3+2-es” szabályt. Vagyis ettől a ponttól kezdve nem korlátozták az egy egyesületben foglalkoztatható külföldi labdarúgók számát (Holt, 2009). A liberalizált szabályozás következtében megnőtt a játékosok alkuereje a klubokkal szemben. Ezáltal a következő években a játékosok bérköltsége óriási mértékben növekedett, amely veszélyeztette a pénzügyi stabilitást is (Holt, 2009). Ez különösen a kisebb klubok esetében volt igaz, akik nem tudták fenntartani a játékos-bérfizetési versenyt a nagyobb klubokkal szemben és így az olló egyre

jobban szétnyílt. Vagyis megfelelő nagyságú pénzügyi háttér nélkül egyre nehezebbé vált sportszakmai eredményességet elérni (Schmidt, 2007).

2.2.4. Merchandising piac

A merchandising piac hatékonyságának elengedhetetlen feltétele, hogy a labdarúgó egyesületek jogilag levédjék a saját márkájukat és ezáltal biztosítsák az egyediséget, másolhatatlanságot. A merchandising tevékenységnek fontos szerepe van a szorosabb fogyasztói hűség kialakításában. Továbbá támogatja a márkaépítést, illetve a vevői igények felszínre kerülését és kapitalizálhatóvá tételét. A merchandising termékek jellemző értékesítési csatornái a kiskereskedelmi egységek, szurkolói boltok, illetve a klub internetes áruháza. Egy klub merchandising értékesítésének minősége alapvetően meghatározza a klubnak a szponzorokkal szembeni alkupozícióját (András, 2004). Ugyanis minél nagyobb volumenben és különböző típusú termékeken tud megjelenni a szponzor szimbóluma a merchandising piacon, annál többet hajlandó a potenciális szponzor fizetni a klubnak. Ezen a ponton kapcsolódik szorosan össze a szponzori és a merchandising piac. Továbbá természetesen minden egyes piac sikeressége hatással van az összes többi piac potenciális sikerességére.

2.3. STRATÉGIATÍPUSOK A LABDARÚGÁSBAN

A stratégia típusokat a labdarúgásban alapvetően Szabados (2003) alapján mutatom be. A szerző négy különböző labdarúgóklub stratégiát azonosított, a sikerkör, a kereskedelmi, a l'art pour l'art, illetve a szinergia stratégiát (1. melléklet). A kereskedelmi és a l'art pour l'art stratégiával nem foglalkozom, mivel azok nem jellemzőek a Red Bull rendszer klubjaira.

A szinergia stratégiában a labdarúgó egyesület számára nem feltétlenül létkérdés a közvetlen nyereség elérése (Szabados, 2003). Ugyanakkor az összképet tekintve ebben az esetben is a nyereséges pénzügyi működés a cél. Azonban a nyereség helyileg nem a labdarúgó klubban, hanem az abba befektető cég bevételeiben fog megjelenni azáltal, hogy például a vállalat eladási számai növekednek a mérkőzéseken elhelyezett hirdetéseknek köszönhetően. Ezt az utat járja be globálisan, rendkívül magas szinten a Red Bull. Továbbá adómegettakarítás céljából is szponzorálhat, illetve befektethet egy vállalat egy egyesületbe. Erre példa a TAO rendszer működése Magyarországon.

A szinergia stratégia esetén a klub legfőbb feladata az anyavállalat márkaértékének, imázsának növelése. Vagyis a labdarúgó társaság egy marketing eszköz szerepét tölti be (Szabados, 2003). Ez egy óriási pénzügyi lehetőség a klubok számára, azonban komoly kockázatokat is hordozhat magában ez a kapcsolat. Megbízó-ügynök probléma alakulhat ki a szponzoráló vállalat vezetői,

illetve a klub döntéshozói között, ha a két csoport tagjai nincsenek átfedésben, vagyis különböző személyek alkotják a megbízó (szponzoráló vállalat) és ügynök (labdarúgó klub vezetősége) csoportot. Az érdekkonfliktus alapja az információs asszimetria, vagyis, hogy az ügynökök általában lényegesen többet tudnak az adott vállalat működéséről, mint a megbízók. Ugyanakkor a Red Bull ezt a problémát kijátszotta sok esetben, mert a vállalathoz köthető munkavállalók ülnek a klubok vezetőségében több esetben is.

Chikán (2003) két fő konfliktus pontot emel ki. Az első, hogy habár a vállalat sikerességét befolyásoló döntéseket a menedzsment hozza, mégis a tulajdonosoké lesz a profit nagy része. A második pedig, hogy a tulajdonosok a legtöbb esetben képtelenek ellenőrizni a menedzsmentet a már korábban említett tudásbeli különbség miatt, így az ügynökök visszaélhetnek a helyzettel és a tulajdonosok érdekeit csorbíthatják. A labdarúgóklubok esetében a megbízó ügynök probléma még speciálisabb, ugyanis kétirányú. A klasszikus esetben az ügynök nem teljesít az elvártaknak megfelelően. A labdarúgásban ez a nem professzionális sportszakmai vezetésben nyilvánulhat meg. Alapvetően a szponzoráló cég azért támogatja az egyesületet, mert bízik abban, hogy a klub magas szintű eredményeket tud elérni akár hazai akár nemzetközi szinten és ez márkaépítő hatással bír. Ugyanakkor, ha nem professzionális a sportszakmai vezetés és emiatt az elvárt eredmények nem jönnek, akkor viszont az ügynök nem teljesítette a tőle elvártakat és így a megbízó adott esetben eurómilliókat veszíthet. Ezzel ellentétes eset pedig, amikor a megbízó, tehát a vállalat okolható a pénzügyi és/vagy sportszakmai sikertelenségért. Ez a probléma akkor állhat főt amikor a vállalat nyomást gyakorol a klub sportszakmai döntéseire annak ellenére, hogy a szponzoráló vállalat vezetői nem igazán kompetensek ezen a területen. Például egy nagy multinacionális vállalat elkezd szponzorálni egy alsóházbeli klubot és kitűzik célul, hogy élcapatot építenek aránytalanul rövid idő alatt. Emiatt előfordulhat, hogy az erőforrásokat nem a legoptimálisabb módon fektetik be. Például sztár játékosokat igazolnak nagyon magas összegekért, később sztárgázsit fizetve nekik. Vagy például monumentális arénát építenek, amely később kihasználatlan lesz.

A sikerkör stratégia esetében a sportteljesítmény az elsődleges, az határozza meg a klub pénzügyi eredményességét. Amennyiben pedig az elért sikerekből származó többletbevételeket professzionálisan költi el a klub vezetése, úgy ezt a sportteljesítményt fenn lehet tartani vagy tovább is lehet javítani, ezzel biztosítva a klub stabil anyagi helyzetét, elindítva egy pozitív „spirális folyamatot” (Szabados, 2003). A siker alapja a megfelelő sportszakmai háttér, illetve a magas képzettségű játékosállomány megvásárlása, illetve fenntartása. Nyilvánvaló, hogy a

megfelelő játékosállomány felépítése csak egy komoly tőkebefektetéssel érhető el, ezt majd később gyakorlati szinten is bemutatom a RB Leipzig transzferpiaci tevékenységének elemzése során. Ehhez a nagy mértékű befektetéshez elengedhetetlen egy stabil pénzügyi háttérrel rendelkező tulajdonos. Ugyanis, ha ez a befektetés hitelből történik és esetleg nem jönnek a sportszakmai eredmények, akkor ez komoly likviditási problémákkal járhat (Nagy, 2014). A Red Bull-nál ez a veszély nem áll fent. A sikerkör stratégia azonban csak akkor lehet hosszútávon eredményes, ha az adott klubnak tartós versenyelőnye van a többi klubbal szemben. Ugyanakkor értelemszerűen véges az egy bajnokságban sikeresnek mondható csapatok köre hiszen csak egy csapat lehet bajnok és véges számú európai kupa indulási helyezés érhető el. Ráadásul a futballban a játékosok életkorából fakadóan felfedezhető egyfajta ciklikusság. Ezalatt azt értem, hogy egy klub számára rendkívül nehéz feladat hosszú éveken át magas minőségű játékoskeretet fenntartani. Ugyanis ehhez stabil anyagi háttér, professzionális scouting hálózat, illetve játékosmenedzsment szükséges.

2.4. SZINERGIA

Szinergia akkor lép fel amikor két érintett a saját tevékenységét úgy hangolja össze, hogy a két tevékenység együtt többet ér pusztán a részek egészénél, vagyis keletkezik egy pozitív többlet Ansoff (1965) idézi Chikán (2003). Ez a többlet jelentheti a vállalat számára a versenyelőny biztosítását, amely magasabb profitráták elérését teszi lehetővé. Összefoglalva a szinergiák a vállalat bevételeinek növekedését és/vagy csökkenését eredményezik. Goold és Campbell (1998) a szinergiák 6 típusát különbözteti meg, amelyekből egyszerre több is fennállhat. A típusok a következők: megosztott know-how, együttesen koordinált stratégiák, megosztott erőforrások, vertikális integráció, jobb alkupozíció, valamint együttes üzlet indítás.

A sport esetében alapvetően két fő szinergia esetet különböztetünk meg. Az egyik ilyen a sport turizmussal járó szinergiák (Harrison – Chalip, 2005). Ezzel érdemben nem foglalkozom, mivel nem releváns a dolgozatom megértése kapcsán. A másik szinergia forrás pedig a vállalatok, államok és a különböző sportesemények, illetve sportklubok között létrejövő szponzorációs kapcsolatok. Az egyes nemzetállamok szponzorációs tevékenységével a sportban ugyanakkor most nem foglalkozok részletesen, mivel a Red Bull nem ebbe a kategóriába esik.

Ahogy korábban is említettem a szponzoráció irányulhat egy adott sporteseményre, (különböző hazai, kontinens és világkupák) illetve egy sportegyesületre. A két típus a vállalati motiváció szempontjából hasonló.

Fontosnak tartom kiemelni a szponzoráció komolyságának szintjeit. A legelső szint az alapszintű szponzoráció, amikor az adott vállalat csak egy a sok szponzor közül. A második, amikor a cég már főszponzora az adott klubnak. A harmadik, egyben legmagasabb szint pedig amikor már komoly befolyással is bír a szponzor a klub stratégiájának kialakításában, akár igazgatósági taggal is rendelkezik az adott klubban.

A Red Bull esetében két típusú szinergia lehet. Az egyik magában az energiatalt forgalmazó anyavállalat és az egyes sport klubok, sportesemények között, a másik pedig a sport entitások között létrejövő szinergiák.

Fontos megemlíteni, hogy az elmúlt egy-két évtizedben fokozatosan szorítják ki a sportesemények, sportszövetségek az egészségre káros hatással bíró termékeket árusító vállalatokat a szponzoraik közül. Jellemzően ilyen vállalatok a dohány és alkoholipari cégek, illetve a gyorsétteremláncok. A dohányipar esetében a tiltás már teljes mértékben végbement. 2005-ben az Európai Unió tiltotta be a dohányipari cégek szponzorációs tevékenységét majd 2010-ben az USA Élelmiszerbiztonsági és Gyógyszerészeti Hivatala (FDA) is így tett (Crompton, 2014). Az alkoholgyártók azonban egyelőre még előkelő helyet foglalnak el a sportesemények szponzorációjában, a Heineken például az egyik főszponzora a Bajnokok Ligájának. Ugyanakkor a korlátozások itt is szépen lassan növekednek. Például Franciaország már 1991-ben betiltotta az alkoholtermékek szponzorációját sporteseményeken (Crompton, 2014).

Az egészségtelen ételek és italok esetében - mely kategória a Red Bull termékportfóliójára is vonatkozik - is hasonló folyamat zajlik. Az Egyesült Királyságban például úgy próbálnak gátat szabni az elhízásnak, hogy azokban a műsorsávokban, amelyeket 16 év alattiak is nézhetnek a televízióban, ott nem lehet egészségtelen termékeket reklámozni. Fontos kifejteni, hogy miért fektetnek annyira nagy energiát ezek a vállalatok a sportesemények szponzorációjába. A fő cél a fiatal fogyasztók esetében már gyerekkorban nagy mértékű márkahűséget kialakítani. Ezt pedig úgy érik el, hogy egy pozitív emlékhez (sportesemény megnézése) köti a fiatal az adott márkát. A Mcdonald's globális marketing igazgatója ezt el is ismerte még a 2000-es évek elején (Kelso, 2004). A korlátozások miatt az is egy motiváció lehet a Red Bull számára a saját sportesemények szervezésében, illetve csapatok birtoklásában, hogy így még akkor is reklámfelületük lehet, ha a termékportfóliójukba tartozó úgymond egészségtelen termékeket esetleg teljesen kiszorítják a szponzorációból. A leginkább biztos szponzorációs felületek azok, ahol a Red Bull a főszervező, ilyen a Red Bull Air Race például. Hiszen itt nincs a Red Bull felett álló sportszövetség. A labdarúgás vagy a Forma 1 esetében a sportszövetségek is

felvehetnek szabályozó szerepet. Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy az állami korlátozásokkal szemben a saját szervezésű Red Bull események is kiszolgáltatottak.

2.5. A LABDARÚGÓKLUB TULAJDONOSÁNAK JELLEGE SZERINTI KÜLÖNBSÉGEK

Először is fontosnak tartom összefoglalni mi a különbség gazdasági szempontból a szponzoráció és a tulajdonlás között. Jelentős eltérés van a viselt kockázatok területén. Ugyanis tulajdonlás esetén a vásárló vállalat a labdarúgóklub nyereségéből, illetve veszteségéből is részesedik tulajdoni arányának függvényében, míg szponzoráció esetén nem. Ez jelentős kockázati kitettség növekedés a tulajdonlás mellett döntő vállalat számára, ugyanis ahogyan szakirodalmam korábbi fejezetében kifejtettem, a labdarúgás rendkívül kompetitív iparág, továbbá a sportszakmai és gazdasági eredményesség nem feltétlenül jár együtt. Szponzoráció esetében a szponzoráló vállalat, illetve a labdarúgó egyesület között csak egy meghatározott idejű szerződés áll fent, miszerint a vállalat bizonyos összeggel támogatja a klubot, amiért cserébe a klub a csapat mezén és/vagy egyéb felületeken feltünteti a partnert. Gyakorlatilag a szponzoráló vállalat reklámfelületet vásárol egy labdarúgóklubnál. Tehát még, ha rosszul is szerepel a klub, a szerződés lejártával biztosan távozhat a szponzoráló vállalat. Ebben az esetben a vállalat kizárólag abban vállal kockázatot, hogy a labdarúgóklub rossz szereplése, vagy nem jó megválasztása esetén nem éri a megfelelő célközönséget, vagy az elérés nem az elvárt számossággal történik meg. Míg tulajdoni viszony esetén az újonnan felhalmozott, illetve a korábbi adósságok utáni kötelezettségek is terhelik a tulajdonost.

Ugyanakkor tulajdonlás esetén a potenciális nyereség is magasabb, mivel nyereséges működés esetén a tulajdonló klub is részesül a nyereségből. Továbbá tulajdonlás esetén sokkal bővebb szponzorációs tevékenységre van lehetőség, amit majd dolgozatom későbbi részében a Red Bull példáján keresztül be is mutatok. Végül pedig a tulajdonlás előnye nem csak pénzügyi lehet, hanem lehet társadalmi, szinergiákra épülő, illetve számos egyéb is.

Alapvetően négy különböző jellegű tulajdonosa lehet a labdarúgó kluboknak. Egy klub lehet állami, non profit (civilszervezet, alapítvány), vállalati, illetve magánszemély birtokában. A következő táblázatban (1. ábra) (András, 2004 p. 43), illetve (András et al., 2012 a p. 5) alapján gyűjtöttem össze a különböző tulajdonlási formák jellemzőit. Továbbá kiegészítettem a magánszemély által birtokolt klubok jellemzőivel, illetve egy sorral, amely a siker orientációját fejezi ki (sportszakmai vagy gazdasági). A táblázatban a vállalat, illetve a magánszemély általi tulajdonlást emelem ki, mivel utóbbiak relevánsak dolgozatom során. Azért tartottam szükségesnek a táblázatba belevenni a magánszemély általi klub birtoklás jellemzőit, mert sok

esetben, habár jogi értelemben vállalati birtoklás esete áll fent, mégis gyakorlatilag egy vagy pár magánszemély tulajdonolja az adott klubot. Ugyanis a vállalat tulajdonosi felépítése koncentrált. Ez az eset áll fent a Red Bull esetén is, ahol Dietrich Mateschitz-nek, illetve a Yoovidhya családnak egyaránt 49-49 százalék tulajdonrésze van (Childs, 2012); (Lockett, 2016). Később, a Red Bull vállalat bemutatása során részletesen kifejtem hogyan alakult ki ez a tulajdonosi felépítés.

Labdarúgó-társaságok működési jellemzői a tulajdonos jellege alapján				
	Állami	Non-profit	Vállalat	Magánszemély
Finanszírozás forrása	Állami bevételek	Tagdíj (egyesületnél), állami támogatások, adományok	Üzleti bevételek	Magánbevételek
Költségvetési korlát típusa	Puha költségvetési korlát	Kemény költségvetési korlát	Kemény költségvetési korlát	Nagyobb részt puha költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	Nincs valós tulajdonos	Nincs valós tulajdonos	Van valós tulajdonos	Van valós tulajdonos
Működési forma	Vegyes	Civilszervezet	Üzleti: gazdasági társasági forma	Üzleti: gazdasági társasági forma
Koordinációs mechanizmus	Bürokratikus	Bürokratikus	Piaci	Bürokratikus
Fogyasztó	Mellékes	Mellékes	Az első	Mellékes
Jellemző cél	Társadalmi cél	Tranzakciós költségek csökkentése	Értékteremtés, profit	Önmegvalósítás, személyes cél, profit
Siker orientációja	Sportszakmai	Vegyes	Nagyobb részt gazdasági	Nagyobb részt sportszakmai
Labdarúgás szerepe	Politikai rendszer legitimálása, közhangulat javítása - "Kenyeret és Cirkuszt!"	Társadalmi szerepvállalás	Szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületeként	Eszköz kapcsolatok és presztízs felépítésére

1. ábra: A labdarúgó-társaságok működési jellemzői a tulajdonos jellege alapján

Részben saját szerkesztés – Forrás: (András 2004 p. 43) és (András et. al. 2012 a p. 5)

A táblázatban jól látható, hogy a vállalat, illetve a magánszemély általi klub birtoklás jellemzői sok esetben eltérnek. Emiatt kialakulhat hibrid labdarúgóklub vezetés, amelyben a vállalat és a magánszemély jellemzői keverednek koncentrált tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalat által birtokolt klub esetén. Ezt szemléltetem később a Red Bull rendszer klubjai kapcsán.

Fontos kiemelni, hogy a vállalat a magánszeméllyel ellentétben a felépített brandjét, márkáját is vásárra viszi és ez ugyanígy igaz tulajdonlás nélküli szponzoráció esetében is. Különösen igaz ez az olyan vállalatokra, amelyek lakossági, könnyen helyettesíthető terméket árulnak, ilyen a Red Bull is. A másik oldalon pedig olyan vállalatok vannak, amelyek termékei rendkívül nehezen helyettesíthetőek. Erre jó példa a Gazprom és a földgáz és olajipar. Bár hozzá kell tenni, hogy az orosz GDP 8%-át kitermelő Gazpromban 51%-os részesedéssel rendelkezik az orosz állam, tehát ez részben állami szponzoráció (Ackermann, 2018; Kristjánsson, 2015). Az

állam szerepét a mai labdarúgásban a 2. mellékletben részletesebben is kifejtem. Az orosz óriás cég a Zenit Szentpétervárnak, az FC Schalke 04-nek, illetve az FK Crvena Zvezda-nak is a szponzora. Azonban a Gazprom aligha fog kevesebb földgázt eladni, ha a Schalke (jelenlegi állás szerint szinte biztosan – 2021.04.10) kiesik a Bundesliga-ból az idei szezon végén. Ugyanakkor a Red Bull eladási számai feltételezhetően csökkennének, ha az RB Leipzig esne ki.

Buchholz és Lopatta 2017-es kutatásukban azt vizsgálták, hogy van-e összefüggés a többségi tulajdonosi szemlélet - sportszakmai vagy inkább gazdasági -, illetve a sportszakmai és gazdasági eredményesség között. Kutatásuk gyakorlatilag az összes jelentős európai bajnokságra kiterjedt, 22 bajnokság egyes csapatait vizsgálták. Kutatásuk érdekes eredménnyel zárult. Miszerint a sportszakmai szemléletű tulajdonosok koncentrációja és a sportszakmai eredményesség között nincs szignifikáns kapcsolat. Ugyanez figyelhető meg a másik esetben is, vagyis a gazdasági szemléletű tulajdonosok koncentrációja, illetve a gazdasági eredményesség között, ebben az esetben szintúgy nincs szignifikáns kapcsolat. Azonban a gazdasági szemléletű tulajdonosok magasabb szintű koncentrációja jó hatással van a sportszakmai eredményességre. 51%-os koncentráció emelkedés esetében átlagosan 2 hellyel végez előrébb egy csapat, ha a 10. helyen lett volna a koncentráció növekedése előtt. Ez összhangban van az eredményesség két formáját bemutató fejezetben leírtakkal.

Egy, a kölni sport egyetemen készült tanulmány kimutatta, hogy az egy természetes személy kezében összpontosuló többségi tulajdonrész esetén az adott klub működése kevésbé hatékony, mint a sok kisbefektetőből álló tulajdonosi összetétel esetén. A felállított modell a Premier League csapatait vizsgálta 2006 és 2012 között. Az eredmények azt mutatták, hogy a hazai vagy külföldi magánbefektetők kezében lévő klubok szignifikánsan többet költenek bérekre és kevesebb profitot generálnak, mint a kisbefektetőkből állók. Továbbá kimutatták, hogy alapvetően a külföldi magánbefektetők nagyobb mértékben profitorientáltak, mint a hazaiak, de így is rosszabbul teljesítettek, mint a kistulajdonosi összetétel (Breuer – Rohde, 2016).

2.6. MULTI-KLUB TULAJDONLÁS

Hosszú múltra tekint vissza az, hogy egy labdarúgó klubot egy hazai vállalat vagy egy magánszemély birtokol. Számos esetben maga a vállalat vagy annak dolgozói alapították a klubot, mint például Bayer AG – Bayer 04 Leverkusen, Volkswagen – VFL Wolfsburg. Más esetben pedig a klub működésének későbbi szakaszában vásárolt a vállalat tulajdonrészt magának: Fiat – Juventus. Magánszemélyek esetében is számos példát lehet felhozni hazai

magánszemélyek által birtokolt klubokra: Silvio Berlusconi – AC Milan, Massimo Moratti (2013-ig) – Inter Milan, Claudio Lotito – S.S. Lazio (Breuer – Forest, 2018).

Azonban a külföldi magánszemélyek általi felvásárlások csak a 2000-es évek közepétől kezdődtek el igazán. Az első jelentős ilyen tranzakció Roman Abramovics nevéhez fűződik. A gumikacsa árusból később olajipari mágnessá váló orosz oligarcha 2003-ban vásárolta meg a Premier League-ben szereplő Chelsea FC-t (Ackermann, 2018).

Európában a több ízbeni klub tulajdonlás az 1990-es évek végére datálható. Ekkor az English National Investment Company (ENIC) vásárolt tulajdonrészt több európai labdarúgó társaságban. 1997-ben 25%-os részesedést szerzett az ENIC a Glasgow Rangers-ben, 33%-osat az AC Vicenza-ban, döntő többséget a Slavia Praha-ban és teljes egészében megvásárolta az AEK Athens-t (Breuer – Forest, 2018).

2.7. SPORTVÁLLALATOK NEMZETKÖZI PIACRA LÉPÉSE

2.7.1. A külpiacra lépés céljai

A Red Bull ahogy az energiatal eladásban, úgy a sportban is globálisan van jelen. Így elengedhetetlen bemutatnom a vállalatok nemzetközi piacra belépésének elméleti összefoglalását. A legismertebb elmélet a témával kapcsolatosan John Dunning-é. A szerző négy különböző indokot jelölt meg a külpiacra lépés okaként gazdasági egységek esetén. A következő részben Dunning (1992) elméletét alkalmazom a professzionális labdarúgásra. Ezek az indokok a következők: erőforrás keresés, piackeresés, hatékonyságkeresés, stratégiai előny keresés.

Erőforrás keresés esetében a vállalatok azért választják a nemzetközi működést, mert külföldön olyan speciális, ritka erőforrásra tehetnek szert, amelyre az anyaországban nem lenne lehetőség. Dunning három alcsoportra bontja az erőforrás keresőket.

Az első az ember vagy nem ember által épített (ásványkincsek például) erőforrások fellelhetősége. A labdarúgó egyesületeknél ember által épített például a csapat stadionja, illetve edzőközpontja. Labdarúgás esetében természeti erőforrás nincs. A második erőforrás a humán erőforrás, vagyis a képzetten vagy olcsóbb munkaerő. Itt a focisták magasabb szintű technikai, taktikai, fizikális és mentális képzettségére kell gondolni, illetve az alacsonyabb piaci árakra. Az utolsó pedig a célország technológiai fejlettsége, itt elsősorban a döntéshozók szakértelmére vagy a szervezeti kultúrára kell gondolni.

A labdarúgás esetében nagyon fontos a labdarúgó szövetség, illetve a liga csapatai szervezettségének, professzionalitásának szintje. Továbbá fontos az átláthatóság, a korrupció nélküli környezet, illetve, hogy az adott országban mennyire könnyű megfelelő szakembert találni egy adott pozícióra. Ugyanis, ha nincs megfelelő szakember, akkor adott esetben lehet, hogy a világ másik feléről szükséges oda vinni a humánerőforrást mely nem csak jóval magasabb bért, hanem járulékos költségeket is jelenthet. A másik lehetőség pedig a helyi munkaerő képzése, amely még költségesebb, de hosszútávon eredményesebb lehet. A Red Bull csoportnak a szakemberhiány feltételezhetően komoly problémát okozott Ghánában.

A piackeresés esetében a fő cél, hogy minél több fogyasztót tudjon elérni a vállalat, miután a saját piacát már kinőtte. A legfontosabb mérlegelési szempontok, amiket a döntéshozók figyelembe vesznek, hogy mekkora a célpiac, milyen az ország gazdasági helyzete, illetve, hogy mik az országra jellemző fogyasztói szokások. Futball esetében: mennyire népszerű a labdarúgás az adott országban, hányadik a sportok közötti népszerűségi rangsorban. Mekkora az átlagos nézőszám egy bajnoki fordulóban. Mennyit költenek a nézők egy meccsnapon.

A hatékonyságkeresésnél a vállalat célja, hogy kiaknázza a nemzetközi megjelenés esetleges hatékonyságnövelő jellemzőit. Ilyen jellemző lehet a vállalati működés, illetve folyamatok racionalizálása, a csak a másik országban elsajátítható tudás megszerzése és felhasználása, a specializálódás, a méret, illetve termékgazdaságosság, végül pedig a diverzifikáció. Dunning ebben az esetben két alcsoportot különböztet meg. Az első csoportja a vállalatoknak az, akik különböző gazdasági, illetve technológiai fejlettségű államokban jelennek meg a piacon. A másik csoportban pedig értelemszerűen azok a vállalatok szerepelnek, amelyek hasonló fejlettségű országokban lépnek piacra. Előbbi esetben a cél a költségek és az árak közötti optimális különbség megtalálása. Utóbbi esetben pedig a legfőbb cél a hatékonyságnövelés, a növekedés, illetve a méretgazdaságosság elérése. A hatékonyságkeresés nemzetközi sportegyesületek esetében lényegesen más jellemzőkkel és célokkal rendelkezik, mint termelő vállalatok esetében.

A stratégiai előnyök esete kicsit nehezebben megfogható, mint a korábbi három eset. Ilyen előny lehet például az, hogy egy nagy globális vállalat jelen van egy országban még akkor is, ha veszteséges, mert egyszerűen nem engedheti meg magának a presztízs veszteséget, illetve, hogy teljesen átadja más cégeknek a piacot. Tehát a cég piaci pozíciójának a megőrzése a cél. Továbbá fontos stratégiai előny lehet az innovációs hajlam és képesség fejlesztése.

2.7.2. A külpiacra lépés típusai

A külpiacra lépésnek két fő típusa van; a tranzakciós és a tőkebefektetési külpiacra lépés. A tranzakciós alapvetően a külföldre történő exportálást jelenti, illetve a licensz és a franchise üzleti modellt. Azonban a tranzakciós külpiacra lépés nem jellemző labdarúgó egyesületekre, így ezzel az esettel nem foglalkozom részletesen. A tőkebefektetési külpiacra lépés ugyanakkor előfordul a professzionális labdarúgásban, ha nem is gyakran. Ennek a lényege, hogy egy vállalat egy bizonyos összegű befektetésért valamekkora tulajdonrészt szerez az adott egyesületben vagy egy új leányvállalatot (klubot) alapít. A Red Bull mindkét módszert alkalmazta.

A tudományos írásokban a nemzetközi terjeszkedés sorrendjére kétfajta megközelítés létezik. Az első a klasszikus Uppsala modell, amely talán a legismertebb. Ebben Johanson és Vahlne amellet érvel, hogy a vállalatok először az alapításuk országában kell piacot szerezniük, majd amikor ezt már kinőtték, akkor mehetnek a nemzetközi színtérre. A másik megközelítés a vállalkozói irányultságú, amely szerint a vállalatok az alapításuktól fogva az egész világot potenciális piacként értékelik. Mindkét modell helyes lehet, a vállalat profiljától függ melyiket érdemes alkalmazni (Zahra et al., 2005). Egy internetes cég például szinte azonnal globális tud lenni, mivel sokkal kevesebb a plusz költség a nemzetközi megjelenés esetén, mint mondjuk egy élelmiszeripari vállalatnál.

2.8. PUHA KÖLTSÉGVETÉSI KORLÁT ÉS AZ FFP

A puha költségvetési korlát (Kornai, 2014) ahogyan más gazdasági területeken úgy a labdarúgásban is előforduló jelenség. 1992 és 2007 között a Premier League csapatai összesítve minden egyes évben veszteségesek voltak annak ellenére, hogy a bevételeik 900%-kal nőttek (Storm – Nielsen, 2012). Ennek ellenére a 2007/2008-as szezonban az English Football League 1923-as elindulásakor létező 88 csapatból 85 még mindig létezett. 1986 és 2008 között 68 angol klub jelentett fizetéseképtelenséget, ugyanakkor csak 6 klubot számoltak fel és mind a 6 klub újjászerveződött új klubként, új tulajdonossal (Beech et. al., 2008 idézi Storm – Nielsen, 2012). Ezek az adatok azt bizonyítják, hogy általánosságban véve a labdarúgó egyesületeknek rendkívül magas a túlélési rátájuk.

Az UEFA a veszteséges klubok számának csökkentése és a gazdasági racionalitás növelése érdekében 2010-ben életbe léptette a Financial Fair Play (FFP) szabályt (UEFA (2020)). Ennek a szabálynak röviden összefoglalva a lényege, hogy egy klub nem költhet többet, mint a bevételei (UEFA, 2018). Egy átvilágítási időszakban (3 év) egy klub kiadásainak összege nem haladhatja meg a bevételeit 5 millió eurónál nagyobb mértékben. Ugyanakkor ez az összeg 30

millió euróra emelkedhet, amennyiben a tulajdonosok képesek ezt a hiányt finanszírozni. Továbbá 2015 óta a kiadások közé nem tartoznak bele a stadionra, edzőközpont, utánpótlásfejlesztésre és a női labdarúgásra költött források (Da Silva (2019)). A szabályozás egy szempontból sikeresnek mondható. A klubok pénzügyi kimutatásai lényegesen javultak. A csapatok nettó tőkéje megduplázódott, a nettó adósság aránya a bevételekhez képest 65-ről 35 százalékra csökkent (UEFA, 2020). Azonban bajnokságonként elég komoly különbségek figyelhetők meg. Az angol, a német és a spanyol első osztályú klubok profitabilitása jócskán növekedett az FFP bevezetése óta, az olasz kluboké kis mértékben javult, a másik oldalon a francia első osztály rekord veszteséget könyvelhetett el a 2018/2019-es szezonban (Deloitte, 2020).

Ugyanakkor a szabályzatnak a labdarúgás imázsára gyakorolt hatása nem feltétlenül nevezhető pozitívnak. Az FFP szabályzat betartását ellenőrző bizottság vezetője Jean-Luc Dehaene a beiktatásakor kemény fellépést ígért a szabályszegőkkel szemben. 2014-ben aztán a Manchester City és a PSG 60 millió eurós bírságot kapott és 2 éves korlátozást a transferpiaci tevékenységükkel kapcsolatban. További 7 bolgár, orosz és török klubra szabtak ki különböző szankciókat még ebben az évben. Ugyanakkor Dehaene elhunyt és utána az új bizottság lényegesen elnézőbb működést folytatott. A City és a PSG bírságából 40 millió euró elengedésre került, később pedig a Milan, a PSG és a Juventus esetében is elnéző volt a testület (Slater, 2019). A legutóbbi botrány pedig ismét a Manchester City-hez köthető, azonban a csapat a szabálysértést megúsza mindössze egy kisebb 10 millió eurós bírsággal, mely elenyésző a klub költségvetéséhez képest. Az UEFA végül nem tiltotta el 2 évre a csapatot a nemzetközi kupaporondon való indulástól, amely ténylegesen több tíz, akár több százmilliós veszteséget okozott volna a klubnak és elrettentésül szolgálhatott volna a többi egyesület számára (Smith, 2020). Az UEFA ezen lépése pedig végérvényesen aláásta az FFP megítélését a legtöbb futballkedvelő szemében.

Összességében jelenleg az európai labdarúgás intézményrendszere egyfajta kasztrendszerként működik, a leggazdagabb klubok szinte biztosan mindig a leggazdagabbak maradnak, még akkor is, ha a menedzsment óriási szakmai hibákat követ el (Barcelona, Manchester United). A kevésbé gazdag klubok pedig könnyen lejjebb tudnak csúszni, ha a professzionalizmus hiánya jellemző rájuk. A leggazdagabb klubok közé az FFP kijátszása nélkül lehetetlen bekerülni. Jelenlegi formájában az FFP igazából a mostani erőviszonyokat hivatott fenntartani, nem a versenyt és a pénzügyi átláthatóságot ösztönzi elsősorban.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Dolgozatom témájának kiválasztásánál az motivált, hogy megtudjam arra a kérdésre a választ, hogy képes lehet-e az RB Leipzig a Bayern München-t 5 éven belül megelőzni a Bundesligában? Azonban kutatásom során világossá vált, hogy az elérhető adatok alapján ez nem megválaszolható.

Ugyanakkor két másik kérdés vetődött fel bennem:

- A Red Bull rendszer klubjai által az elmúlt 10 évben elért gazdasági, illetve sporteredmények igazolják-e az anyavállalat által ilyen mértékben történt pénzügyi és humán befektetéseket?
- Az a fajta „kiszolgáló” rendszer, amit a Red Bull kiépített a klubok között, ténylegesen hozzásegíti-e a Lipsét a minél jobb bajnoki, illetve nemzetközi kupa szerepléshez?

Ezekre a kérdésekre kerestem a választ a 4, 5, 6 és 7-es fejezetekben.

Dolgozatom eredményeihez alapvetően empirikus kutatási módszerekkel jutottam el. A 4-es fejezet során szekunder kutatást alkalmaztam. A fejezet első részében bemutatom a Red Bull vállalatot és annak energiaital eladásait kontextusba helyezve. Az adatokat egyrészt a Red Bull hivatalos oldaláról, másrészt a Statista illetve egyéb online forrásokból gyűjtöttem. Bemutatom azt, hogy hogyan szerepelhet a Salzburg és a Lipcse a Bajnokok Ligájában egyszerre. Ehhez az UEFA hivatalos dokumentumait, illetve online feltáró cikkeket használtam. A 4.2-es fejezetben feltérképezem és bemutatom a Red Bull rendszer klubjainak felépítését. A játékospiaci értékeket a dolgozatom egészére vonatkozóan a Transfermarkt oldaláról gyűjtöttem. A csapatok osztály szerinti besorolását, tabellán elfoglalt helyezését, illetve a nemzetközi eredményeket alapvetően az Eredmenyek.com oldalról gyűjtöttem össze. Ezek után röviden bemutatom a Red Bull által véghez vitt infrastruktúra fejlesztéseket (4.3 fejezet), mely adatokat a klubok hivatalos oldaláról, illetve egyéb online cikkekből gyűjtöttem. A 4-es fejezet zárásaként összehasonlító elemzést végzek, összehasonlítom a City Football Group, illetve a Red Bull nemzetközi klubrendszerét, melyhez az adatokat elsősorban a City Football Group oldaláról töltöttem le.

Dolgozatom ötödik fejezetében elhelyezem a Lipsét a Bundesliga-ban. A fejezet első részében szekunder kutatás eredményeként bemutatom a német labdarúgás sajátosságait, külön kiemelve az 50+1 szabályt. Ehhez rendkívül sok különböző forrást használtam, amely a fejezetben minden esetben külön említésre kerül. Az 5.2-5.4, valamint a 6. fejezet megírása primer kutatás alkalmazásával történt. Az 5.2-es fejezetben a Bundesliga élcsapatainak pénzügyi helyzetét

mutatom be. A 2014/2015-ös és a 2018/2019 közötti időszakot vizsgáltam. Az RB Leipzig-en kívül a Bayern München-t, a Borussia Dortmund-ot, a Schalke 04-t, illetve, a Borussia Mönchengladbach-ot vizsgáltam. Három pénzügyi mutató alapján hasonlítottam össze a csapatokat, az értékesítés nettó árbevétele, az EBITDA, illetve a nettó éves eredmény az adófizetési kötelezettség után. Az adatok forrása a Leipzig, a Bayern München és a Mönchengladbach esetében a német cégjegyzék volt, míg a Dortmund, illetve a Schalke esetében a klubok éves tőzsdei jelentései. Az 5.3 fejezetben a Bundesliga élcsapatainak (RB Leipzig, Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04, Borussia Mönchengladbach, Leverkusen és Hoffenheim) játékospiaci tevékenységét tanulmányoztam. A vizsgált időszak a 2016/2017-es, illetve a 2019/2020-as szezon közötti időszak volt. Arra kerestem a választ, hogy a csapat az adott helyezést, milyen a helyezést megelőző 3 évben véghez vitt transferpiaci stratégiával és hozzá kapcsolódó eredménnyel érte el. Majd a CIES adatai segítségével egy háló diagramon szemléltettem a 7 csapat keretmenedzsmentjét. Az 5.4-es fejezetben mélyrehatóan elemeztem az RB Leipzig játékospiaci tevékenységét. A 2009 és 2020 közötti időszakot vizsgáltam. 55 db játékoseladást, valamint 40 db játékosvásárlást gyűjtöttem ki manuálisan a Transfermarkt adataiból. A gyűjtéshez az alábbi küszöbértékeket határoztam meg: ötödosztály esetén azok a játékosok, akik magasabb szintű bajnokságból érkeztek, a negyed- valamint harmadosztály esetén a 0,5 millió euró fölötti piaci érték és/vagy 0,5 millió euró feletti átigazolási összeggel rendelkező játékosok kerültek be az adatbázisba. Míg a Bundesliga 2-ben az 1 millió euró, a Bundesliga 1-ben pedig a 3 millió euró volt a küszöbérték. Kigyűjtöttem arra vonatkozóan is információt, hogy a labdarúgók melyik bajnokságból, melyik klubból, hány évesen érkeztek, valamint a nemzetiségüket is. Továbbá keretszinten, valamint posztonként is megvizsgáltam a játékos értékeket és az átlagéletkort.

A 6. fejezetben a Transfermarkt adataiból manuálisan összegyűjtöttem és feltérképeztem a Red Bull klubok közötti játékosmozgásokat. Három dolgot vizsgáltam az egyes klubok közötti mozgásban: a tranzakciók számát, a játékosok piaci értékét, illetve a játékosok átlag életkorát. Ezen adatgyűjtés során nem határoztam meg minimum küszöbértéket, az összes játékos mozgás, a kölcsönöket is beleértve, feltüntetésre került a térképen. A mintavétel 92 játékos összesen 208 különböző egyedi tranzakcióját tartalmazza. Ezek alapján meghatároztam a klubok közötti szereposztást, hogy mely csapatok milyen tranzakciók esetén a beszállítók, illetve a felvevők.

Kutatásomnak határt szabott a korlátozottan hozzáférhető adatok mennyisége és milyensége, valamint azok elérhetősége. Mivel a Red Bull nem tőzsdei cég, a vállalatról csak korlátozottan

állnak rendelkezésre pénzügyi, értékesítési adatok, stratégiai elképzelések. A szűkös adatok mennyiségét bővíteni szándékoztam mélyinterjú készítésével az érintettekkel, ezért e-mailos megkeresés történt mindegyik Red Bull csapat, valamint Gulácsi Péter és Szoboszlai Dominik irányába. Ezekre elutasítás, illetve egyáltalán nem érkezett választ.

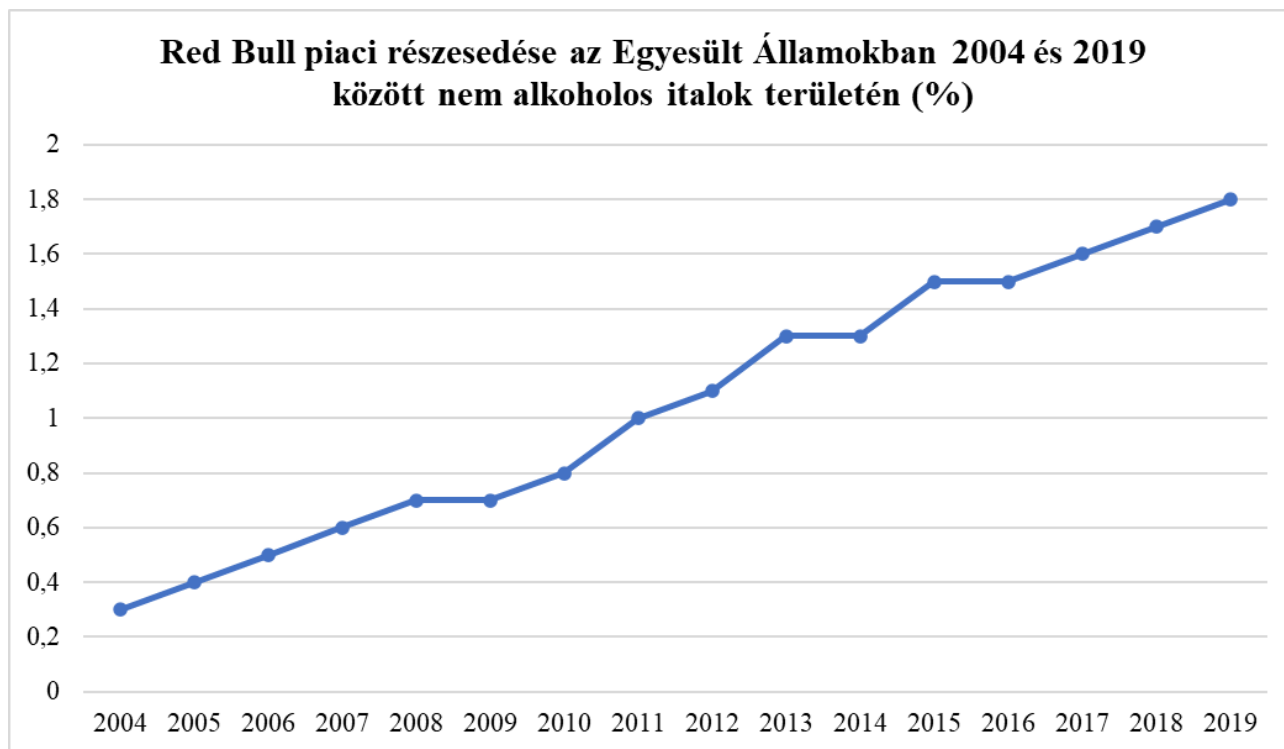
4. A RED BULL VÁLLALAT ÉS A SPORT

4.1. A RED BULL A NEMZETKÖZI VÁLLALAT ÉS A RED BULL A SPORTBAN

„Szárnyakat adunk az embereknek és gondolataiknak. Ez vezet minket 1987 óta” - olvasható a Red Bull honlapján. Azonban mára már nem csak az energia italban lévő koffein és egyéb serkentő hatású összetevők adnak szárnyakat az embereknek, hanem egy jól felépített globális szponzorációs és marketing gépezet is példát mutat. Valójában a vállalat története 1984-re nyúlik vissza. A vállalat későbbi társalapítója Dietrich Mateschitz rendszeresen küzdött az időátállítással utazásai során, de a Krathing Daeng (angolra lefordítva Red Bull) thaiföldi üdítőital segített neki elmulasztani a tüneteket. Így hát Mateschitz ajánlatot tett Chaleo Yoovidhya-nak az üdítőital tulajdonosának. A végső megegyezés értelmében mindkét fél 500 000 eurót fektetett be az újonnan alakuló vállalatba egyaránt 49-49%-os tulajdonrészért cserébe. Megállapodtak abban, hogy Mateschitz megváltoztatja az ital ízét, illetve arculatát, hogy az jobban a nyugati igényeknek megfelelő legyen (Childs, 2012); (Lockett, 2016). Majd Mateschitz 1987-ben három év termékfejlesztés és az eredményes piacra lépés megtervezése után, kihasználva a piaci rést, bevezetett az osztrák piacra egy teljesen új terméket, az energiatalt (Red Bull, 2020). Érdekesség, hogy épp Magyarország volt az első külföldi piac, ahova a Red Bull belépett (1992). Magyarország után Skócia következett 1993-ban, 1994-ben pedig Németország és Szlovénia. Majd 1995 és 1996-ban gyakorlatilag Európa nagy részén megvetette a cég a lábát. Egy évvel később pedig az Egyesült Államokba is betört a Red Bull, óriási sikert elérve (Lockett, 2016). Végül de nem utolsó sorban megemlítve, 1998-ban jelent meg Braziliában (University of Virginia, 2011).

Mielőtt részletesen elemzem a Red Bull eladási mutatóit először is fontosnak tartom pár mondatban bemutatni a szektort. Alapvetően az üdítőital értékesítés mára egy telített, lassan növekvő üzletággá vált. Jelentősebb növekedési lehetőség igazából már csak a fejlődő régiókban van. Az Egyesült Államokban 2007 óta mindössze 11,7%-kal nőtt az éves nem alkoholos italok literben mért eladási volumene (Statista, 2020 e). Tehát összességében a jelenlegi piac egy zéró összegű játszma, a szereplők egymástól veszik el a piaci részesedést. Az elmúlt években megfigyelhető trend, hogy a sima szénsavas üdítőitalok részesedése stagnál, enyhén csökken, ugyanakkor a speciális üdítőitaloké nő. Ebbe a kategóriába tartoznak az energiatalok, illetve a sportitalok. 2018-ról 2019-re például a szénsavas, illetve a gyümölcsös üdítőitalok eladási volumene (literben nem dollárban) 1,1, illetve 1,7%-kal csökkent. Ugyanakkor az energiataloké 8,7%-kal nőtt (BeverageMarketing, 2020). Ennek eredményeképp a Red Bull piaci részesedése az Egyesült Államokban az eladott nem alkoholos

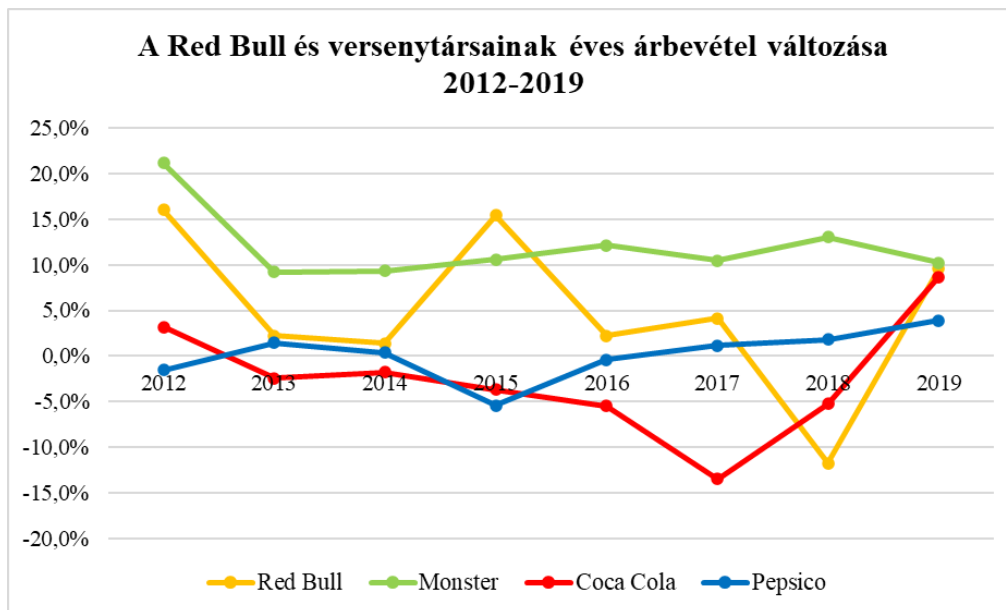
üdítőitalok kategóriájában 2004 óta töretlenül növekedett, 0,3%-ról 1,8%-ra (2. ábra) (Statista, 2020 c).



2. ábra: Red Bull piaci részesedése az Egyesült Államokban 2004 és 2019 között nem alkoholos italok területén (%)

Forrás: Statista, 2020 b

Ezzel szemben ahogyan korábban említettem, a hagyományos üdítőital gyártásban jeleskedő vállalatok eladásai nem igazán tudtak növekedni. Ezt jól szemlélteti a 3. ábra, amely a Red Bull, a Monster, a Coca Cola, illetve a Pepsico éves árbevétel változását mutatja. 2012 óta a Coca Cola értékesítési bevételei évi 2,5%-kal csökkentek átlagosan. A Pepsico esetében valamivel jobb a helyzet, itt stagnálás figyelhető meg, 0,2% az átlagos növekedés. Ezzel szemben a Red Bull és a Monster eladási számai éves szinten átlagosan 4,9 és 12 százalékkal nőttek. Várhatóan ez a tendencia a következő években is folytatódni fog, 2026-ig 7,2%-os átlagos növekedésre lehet számítani az energiaiital eladásokban (Alliedmarketresearch, 2019).



3. ábra: A Red Bull és versenytársainak éves árbevétel változása 2012-2019

Saját szerkesztés - Forrás: Statista (2020 a,b,d), valamint Statista (2021)

A Red Bull-nak a 2019-es év végén 12 736 munkavállalója volt és 7,5 milliárd doboz energiatalt értékesített éves szinten globálisan. Ez 10,4%-os növekedés a 2018-as évhez képest. Az eladások összértéke 9,5%-kal nőtt 5,541 milliárd euróról 6,067 milliárd euróra. A nagy mértékű növekedésnek az oka főleg a fejlődő piacokon elért eredményeknek köszönhető. Indiában 37, Braziliában 30, Afrikában 25 százalékkal nőtt az értékesítések volumene. De a nyugati fejlett országok egy jó részében is komoly növekedést sikerült elérniük. Például Németországban 15, Ausztriában 12, míg az Amerikai Egyesült Államokban 9 százalékkal emelkedtek az értékesítési számok. Kelet-Európában pedig 12%-os volt a növekedés (Red Bull, 2020). A Forbes szerint a Red Bull jelenleg a 69. legnagyobb márkaértékkel bíró cég a világon, ami egy igencsak előkelő helyezés, figyelembe véve kik vannak a Red Bull mögött a 100-as listán. Szemléltetésképpen pár globális vállalat: Volkswagen, Heineken, KFC vagy éppen a LEGO (Forbes, 2020). A Red Bull legnagyobb versenytársa, a Monster erre a listára nem is fért fel. A Monster a 2019-es évben 4,2 milliárd dolláros árbevételt ért el (Monster, 2020 p.1), teljes munkaidőben dolgozó munkavállalóinak száma 2655 (Monster, 2020 p. 20.), ami több, mint 10 000-rel kevesebb, mint a Red Bull esetében. Nagy különbséget mutat a két vállalat között az egy munkavállalóra eső árbevétel. A Red Bull esetében az érték 476 366 Euró/munkavállaló (USD/EUR: 0,8899 -Bloomberg (2020.06.12.). A Monster árbevétele Euróra átszámítva 3,738 Mrd Euro. Ebből tovább számítva 1 407 910 Euró/munkavállaló-s értéket kapunk.

A Red Bull nagyon korán felismerte a sport szponzorációban lévő lehetőségeket, már egy évvel a cég piacra lépése után, 1988-ban megrendezték a Red Bull Dolomitenman-t. Ez egy különösen erőt próbáló extrém sport verseny volt (Paul Tierney, 2019). 1989-ben pedig óriási teljesítményként a cég már egy Formula1-es pilótát, Gerhard Berger-t szponzorált (Red Bull, 2019 a). 1995-ben először partnerséget kötött a vállalat a Sauber-rel (Red Bull, 2019 b), majd 2005-ben saját istállót alapított Red Bull Racing néven és 2010-2013-ig gyakorlatilag dominálta a teljes mezőnyt. A Formula1 mellett főleg az extrém sportokra koncentráltak ebben az időben, a Red Bull Air Race volt a legnagyobb jelentőségű ezek közül. Ugyanakkor megjelentek például a zeneiparban is. A vállalat 2004-2005-ben kezdett nyitni a hagyományos sportok felé, ekkor vették át a vezetést Salzburg város profi jégkorong és labdarúgó csapatánál egyaránt. Majd a 2006/2007-es szezonban mindkét csapat bajnoki címig jutott. 2009-ben pedig az SSV Markranstädt felvásárlásával megalapították a RasenBallsport Leipzig-ot.

Fölmerül a kérdés, hogy a Lipcse és a Salzburg hogyan szerepelhet egyszerre a nemzetközi kupasorozatokban, ha a tulajdonosuk megegyezik. Ez ellentmondásba ütközne az UEFA szabályzatával, ugyanis a szövetség tiltja a kapcsolt vállalkozások egy sorozatban való szereplését összeférhetetlenségi aggályok miatt. A válasz a következő:

Amikor a Leipzig feljutott a Bundesliga-ba akkor a Red Bull 2016 májusában papíron kiszállt a Salzburg mögül, csak névszponzor maradt, a klub pedig alapítványi tulajdonba került. Továbbá a teljes vezetőséget is lecserélték, olyan személyekre, akik ugyancsak papíron nem állnak kapcsolatban a vállalattal (Firmenmonitor, 2020). Azonban a tett intézkedések ellenére az UEFA vizsgálódni kezdett az ügyben, amikor a 2016/2017-es szezon végén mindkét csapat kvalifikálta magát a Bajnokok Ligájába. Az eljárás első körében összeférhetetlenséget állapított meg az illetékes szervezeti egység, amellyel a Leipzig járt volna nagyon rosszul, mert ilyen esetben a saját bajnokságában rosszabb helyezést elérő csapat nem indulhat a nemzetközi kupasorozatban. Ugyanakkor a második körös vizsgálat homályos körülmények között ennek ellenkezőjét állapította meg, így végül is nem szenvedett kárt a Red Bull rendszer (Jandó, 2018), (UEFA, 2017).

Ugyanakkor nyilvánvaló összefonódások vannak a Salzburg vezetősége és a Red Bull között. Például az egyesületet átvevő alapítványban az a Franz Rauch igazgatósági tag, aki a Rauch italgyártó család egyik tagja. Márpedig köztudott, hogy a Rauch család jó kapcsolatot ápol Dietrich Mateschitz-zel (Jandó, 2018). Ennek eredményeképp 2017 nyara óta szponzorálja a Rauch a Red Bull Salzburg-ot. A megállapodás keretében minden játékos mezének az ujján fel kell tüntetni a Rauch logóját, a kezdőtizenegy legfiatalabb játékosa esetében pedig a mellkason

kerül elhelyezésre a logó. Bár Stephan Reiter, a Salzburg kereskedelmi igazgatója nem árulta el a szponzoráció pontos összegét, megközelítőleg évi 2,1 millió eurós összegről lehet szó a VOL.AT osztrák hírportál szerint (VOL, 2017).

4.2. A RED BULL LABDARÚGÓ RENDSZER FELÉPÍTÉSE

A következő kettő saját szerkesztésű, illetve forrásgyűjtésű táblázat (4., 5. ábra) betekintést nyújt a Red Bull rendszer klubjaiba. A táblázat áttekintése után könnyebben értelmezhető a dolgozatom további része.

	<u>Alapítás/Vásárlás éve</u>	<u>Vételár</u>	<u>Kezdekori szereplés</u>	<u>Jelenlegi szereplés</u>	<u>Piaci érték (millió Euró)</u>
Red Bull Salzburg	2005	nem publikus	osztrák Bundesliga	osztrák Bundesliga	97,78
New York Red Bulls	2006	100 millió Dollár	MLS (amerikai első osztály)	MLS	20,58
Red Bull Brasil (SP)	<u>2007</u>		Sao Paulo megye 4	Campeonato Paulista Série A2 (Sao Paulo megye 2)	0,6
Red Bull Ghana	<u>2008</u> (2014-ben megszűnt)	nem publikus	Ghánai harmadosztály	Ghánai első osztály	0
RB Leipzig	2009	nem publikus	német ötödosztály	Bundesliga	522,58
FC Liefering	2012	nem publikus	3. liga (nyugati regionális liga)	osztrák másodosztály	15,7
Red Bull Bragantino	2019	nem publikus	Brazil másodosztály	Brazil első osztály	21,63

4. ábra: A Red Bull rendszer klubjai befektetés ideje szerinti sorrendben

Saját szerkesztés – Forrás: Eredmények (2020); Transfermarkt

A Red Bull klubok nemzeti labdarúgó osztály szerinti pozíciója 2009 és 2020 között											
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Red Bull Salzburg	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
New York Red Bulls	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
Red Bull Brasil (Sao Paulo megye)	3.	2.	2.	2.	2.	1.	1.	1.	1.	1.	
Red Bull Ghana	2.	2.	2.	2.	3.						
RB Leipzig	5.	4.	4.	4.	3.	2.	2.	1.	1.	1.	1.
FC Liefering				3.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.
Red Bull Bragantino										2.	1.

5. ábra: A Red Bull klubok nemzeti labdarúgó osztály szerinti pozíciója 2009 és 2020 között

Saját szerkesztés – Forrás: Eredmények (2020)

4.2.1. Red Bull Salzburg

A Red Bull Salzburg volt a legelső Red Bull csapat. 2005-ben vásárolta meg a vállalat az Austria Salzburg-ot és teljesen új arculatot adott neki. Lila helyett, a később minden csapatra jellemző fehér és piros színeket választották, mint alapszínek (Red Bull Salzburg, 2020 a). A Salzburg esetében a megközelítés az volt, hogy teljes mértékben szakítani kell a korábbi klub hagyományaival. Ez később a New York Red Bulls-nál nem volt ennyire markáns. A klub székhelye Kleßheim-ben található, amely város közvetlenül Salzburggal határos (Red Bull Salzburg, 2020 b). Mindössze az A1-es autópálya választja el a két várost, gyakorlatilag pár száz méterre találhatóak egymástól.

A Red Bull egy kieső jelölt csapatból 2 szezon alatt rekord pontszámú bajnokságot épített Giovanni Trapattoni edzővel. 2005 óta összesen 10-szer végzett a bajnokság első helyén a klub, ráadásul az elmúlt 6 évben minden egyes évben a Salzburg lett a bajnok, ami megmutatja milyen mértékben dominálják a ligát a Red Bull megjelenése óta.

A nemzetközi labdarúgás porondjára 2009/2010-es szezonban léptek ki, amikor bejutottak az Európa-liga csoportkörébe, ahonnan ráadásul elsőként jutottak tovább. A 2012/2013-as, illetve a 2015/2016-os szezon kivételével mindig Európa-liga főtáblás volt a csapat. A 2017/2018-as szezonban érték el a legkiemelkedőbb eredményt, amikor egészen az elődöntőig jutottak. Igazából lehetne a Salzburg is stabil Bajnokok Ligája főtáblás csapat, de ez a Red Bull céljait nem segítené. A Salzburg szándékosan szerepel „csak” az Európa-ligában. Ennek az okára majd dolgozatom későbbi részében adok választ. Összességében a Salzburg az elmúlt bő évtized legsikeresebb osztrák csapata, mind hazai mind nemzetközi szinten.

4.2.2. New York Red Bulls

A Salzburgi klubvásárlás után egy évvel a Red Bull Észak-Amerikában is megvetette a lábát. 2006-ban 100 millió dolláros összegért megvásárolták a Metrostars labdarúgó-egyesületet, amely az amerikai első osztályban szerepelt (Bell, 2006). Itt fontos megjegyezni, hogy az MLS (Major League Soccer) szezon a többi nagy amerikai bajnoksághoz hasonlóan, (NBA, NHL, NFL) két részre van osztva, az alapszakaszra és a rájátszásra (Bogert, 2018). Ez alapvetően különbözik az Európában megszokott szisztémától. A dolgozatban az alapszakaszban elért eredményeket veszem mérvadónak, mert az konzisztensebb, mint a rájátszás, mivel a rájátszásban kieséses párharcok vannak (Slaton, 2012). Így egyetlen rossz mérkőzéssel hamar ki lehet esni a versenyből.

A New York-i csapatnál az eredmények nem jöttek annyira gyorsan, mint a Salzburg esetében. 2010-ig kellett várni az első alapszakasz győzelemre, azonban utána 2013, 2015, 2016, illetve 2018-ban is NY Red Bulls lett az első (MLS, 2020).

Nemzetközi szinten a New York-i csapat földrajzi elhelyezkedése miatt a Concacaf Bajnokok Ligájában vehet részt, amely Észak- és Közép-Amerika, illetve a Karib-térség legjobb csapatait foglalja magába. 2014 volt az első év amikor a klub a csoportkörig jutott. Az elmúlt 4 szezonból 2-szer a negyedöntőig, 2-szer pedig az elődöntőig jutottak. Összességében tehát a New York-i csapat sportszakmailag csak az elmúlt években kezdett igazán eredményes lenni.

4.2.3. Red Bull Brasil

A Red Bull Brasil-t az eddigiekkel ellentétben nem felvásárolta a Red Bull, hanem saját maga alapította 2007-ben. A klub székhelye Campinas-ban található, nagyjából 100 km-re São Paulo-tól (Transfermarkt, 2020 b). A csapat a São Paulo megye negyedik osztályából indult, ahonnan eljutott egészen a megye első osztályáig, de a kitűzött célt, vagyis, hogy a brazil első osztályban szerepeljen a klub, nem sikerült elérni. Ennek következtében a Red Bull újjá szervezte a braziliai tevékenységi rendszerét.

4.2.4. Red Bull Ghana

A ghánai klub a Red Bull Brasil-hoz hasonlóan alapított, nem vásárolt klub. A 2008-ban alapított egyesület gyakorlatilag egy akadémia volt. A csapat a ghánai harmadosztályból feljutott a másodosztályba azonban 2013-ban visszacsúszott a harmadosztályba újfent. Végül a vezetőség úgy ítélte meg, hogy a projekt nem termel elég hasznot az egész rendszernek, ezért 2014-ben értékesítette a klubot a Feyenoord-nak. Így a Red Bull Ghana és a Feyenoord afrikai akadémiája összeolvadtak (Ghana Web, 2014).

4.2.5. RasenBallsport Leipzig

A Lipcsei klub története 2009-ben az SSV Markranstadt felvásárlásával kezdődött (Shotton, 2017). A lipcsei csapat a Liefering mellett az a Red Bull csapat, amelynek a nevében nem szerepel a vállalat neve. Ennek az az oka, hogy a német labdarúgásban nem engedélyezett a klubok nevében bármiféle, a klubot szponzoráló vállalat feltüntetése (Street, 2018). Így a klub vezetése végül kreatívan a RasenBallsport Leipzig nevet adta a csapatnak, amelynek rövidítése az RB Leipzig lett. A rövidítésből pedig gyakorlatilag úgyis mindenki a Red Bull-ra asszociál. A csapat hivatalos beceneve a Die Roten Bullen, vagyis „a Vörös Bikák” (Goal.com, 2019). A klub az első szezonban fel is jutott a negyedosztályba, ahol három szezont töltött mielőtt egy újabb osztályt lépett volna felfelé. A harmadik ligában mindössze egy évet szerepelt, majd a 2014/2015-ös szezont már a Bundesliga 2-ben kezdte. Egy szezonnal később pedig kiharcolta a feljutást az első osztályba. Így a 2016/2017-es szezon óta folyamatosan a Bundesliga-ban szerepelnek. Az elsőosztályban már az első szezonban a második helyen végeztek. Azóta egy 6. és egy 3. helyezésük volt.

Nemzetközi szinten a 2017/2018-as szezonban a Bajnokok Ligája csoportjukban a 3. helyen végeztek, így az Európa-ligában folytathatták, ahol a negyeddöntőig jutottak. A 2018/2019-es szezon érdekessége, hogy az Európa-ligában a Lipcse egy csoportba került a Red Bull Salzburg-al. Végül a Salzburg a Lipsét oda-vissza megverve csoportelső lett, míg a Lipcse csoportharmadikként búcsúzott a sorozattól.

4.2.6. FC Liefering

2012-ben a Red Bull megvásárolta a USK ANIF nevű osztrák klubot, melynek a nevét FC Liefering-re változtatta. A csapat székhelye pontosan ugyanott található, mint a RB Salzburg-é, a mérkőzéseiket is ugyanúgy a Kleßheim-i Red Bull Arena-ban játsszák (Transfermarkt, 2020 a). A két klub között speciális jogviszony áll fent, lévén, hogy a Liefering a Salzburg támogató csapata, ugyanakkor egyazon ország szövetsége alá tartoznak és a tulajdonos is megegyezik. Ennek a speciális jogviszonynak egy nagyon fontos része, hogy a két csapat összeférhetetlenség miatt nem szerepelhet egyszerre ugyanabban az osztályban (Soyke, 2018). Bár a Red Bull-nak nem is az a célja, hogy a Liefering első osztályú csapat legyen. Nagyon komoly előnye a két klub közötti kapcsolatnak, hogy az osztrák szövetség lehetővé teszi, hogy az egyik csapat kötelékében álló játékos azonos szezonban, mindkét klub színeiben szerepeljen, bizonyos speciális feltételek mellett (Soyke, 2018). Ilyen játékos volt például Mohamed Camara a 2019/2020-as szezon folyamán, aki 6 meccset játszott a Liefering-ben 10-et pedig a Salzburg-ban. Ez egy nagyon jó lehetőség arra, hogy egy olyan játékost, aki túl jó a másodosztályhoz, de még nem elég jó az első osztályhoz, folyamatosan játékban tartsák. Mivel így megvan arra a lehetősége, hogy játsszon az első osztály gyengébb, illetve a másodosztály erősebb képességű csapatai ellen. Ezzel az opcióval a játékos rövidebb idő alatt tudja megugrani a két osztály közötti játéktudásbeli különbséget.

4.2.7. Red Bull Bragantino

A brazíliai újjászervezés részeként a Red Bull 2019-ben megvásárolta a brazil másodosztályban szereplő Clube Atlético Bragantino futball csapatot (Richard Welbirg (2019)). A 2019-es szezonban a csapat Bragantino névvel indult a bajnokságban, majd a 2020-as szezonban már Red Bull Bragantino-ként. A megállapodás részeként a vállalat 10 millió eurót investál a csapatba a 2020-as szezon folyamán. Ezen összeg jelentős hányada infrastruktúra fejlesztésekre ment/megy el (Welbirg, 2019). A csapat rögtön az első szezonban kiharcolta a feljutást az első osztályba. A keret piaci értéke 21,63M €, amely a harmadik legmagasabb a Lipcse és a Salzburg után. Ez megmutatja, hogy a Red Bull számára a brazíliai jelenlét és sportszakmai sikeresség stratégiai fontosságú. Továbbá azt is megmutatja, hogy a vezetés képes beismerni az esetleges kudarcait és az alapoktól újra gondolni a stratégiát. A klub székhelye Braganca Paulista-ban található, amely nagyjából 65 km-re található a RB Brasil székhelyétől és 86 km-re Sao Paulo-tól (Transfermarkt, 2020 c). Az átszervezés második lépése az volt, hogy a RB Brasil játékosainak nagy része kölcsönbe vagy véglegesen Bragantino-ba távozott. A RB Brasil gyakorlatilag a RB Bragantino támogató, kiszolgáló csapatává vált. Ebben az esetben is

megfigyelhető az egy országbeli két lépcsős megjelenés csakúgy, mint a Salzburg és a Liefering esetében. Emiatt feltételezhetően a jövőben hasonló feladat megosztás lesz jellemző a két brazil klubra, mint a két osztrákra. Ezt a felosztást a dolgozatomban későbbi szakaszában részletezem.

“It is important for RB to ensure in the next few years that more players are developing in locations like New York or Brazil, who qualify as reinforcements to us.” Véleményem szerint Ralf Rangnick a Red Bull labdarúgó részlegének globális vezetőjének fenti nyilatkozata arra világít rá, hogy a Red Bull egyik stratégiai célja, hogy a rendszerének félperifériáján található csapatoknál olyan mértékben fejlesszék a játékosokat, hogy azok a belső kör csapatai számára hasznosak legyenek.

Ezt megerősíti Thiago Scuro, a Red Bull Bragantino futballműveletek részlege vezetőjének nyilatkozata, miszerint Brazília egy tökéletes ország fiatal tehetségek leigazolására (France 24, 2020). Továbbá azt is elmondja, hogy a Red Bull rendszer klubjainak vezetősége, illetve szakemberei kapcsolatban állnak egymással. Kijelenti, hogy van egy személy a technikai, a kereskedelmi, valamint a jogi részlegen egyaránt, aki az összes klub adott részlegének vezetőjével kapcsolatban áll. A szakemberek pedig ötleteket, információkat cserélnek. Például nyolc játékosmegfigyelő dolgozik Dél-Amerikában, akik a Bragantino-val állnak a legszorosabb kapcsolatban, de információkat szolgáltatnak a rendszer többi klubjának egyaránt. Vagyis ahogyan Scuro is kiemeli interjújában a Red Bull rendszer klubjai nem csak pénzügyi támogatásban részesülnek, hanem jól kidolgozott alapelvek, illetve folyamatok segítik működésüket. A cél, hogy valamennyi részvevő klub fenntartható módon működjön (Montoto, 2020 b).

Fontos része a Red Bull rendszernek, hogy a csapatok a játéktílusukkal a pályán is demonstrálják a vállalat által képviselt értékrendet. A csapatok összhangban vannak az anyavállalathoz kötődő képzettársításokkal („a Red Bull szárnyakat ad”, energikusság, megállíthatatlanság). Scuro megerősíti, hogy a magas szintű technikai tudás, illetve agresszív attitűd a pályán alapkövetelmény a játékosoknál. Továbbá a labdarúgóknak rendkívül magas szintű fizikai állapotban kell lenniük, hogy véghez tudják vinni az agresszív, letámadásra és sok intenzív futásra épülő játékukat (Montoto, 2020 a). Ugyanakkor ahogy már említettem, ez a játékfelfogás nem csak a Bragantino-ra, hanem az összes Red Bull klubra jellemző. Részben erre a játékközpontúságra vezethető vissza, hogy a Red Bull klubcsapatok átlagéletkora miért ennyire alacsony. Ugyanis ezt a fizikailag rendkívül megterhelő filozófiát értelemszerűen a fiatalabb játékosok könnyebben bírják jobb fizikai állapotuk miatt. Így fordulhat elő az, hogy a

2014 óta az RB Leipzig-be igazolt jelentősebb értékű játékosok átlagéletkora 21,31 év volt, ezt az RB Leipzig játékospiaci tevékenysége fejezetben részletezem.

4.3. A RED BULL ÉS AZ INFRASTRUKTÚRA FEJLESZTÉS

Megfigyelhető jelenség, hogy a Red Bull a klub vásárlások, illetve alapítások után infrastruktúra fejlesztésbe kezd.

Klub	Jelenlegi stadion	Infrastruktúra fejlesztés	Infrastruktúra megjegyzések
RB Leipzig	Zentralstadion - 42959 néző (2004-ben épült - az egyetlen kelet német stadion volt a VB-n) 2010-től név jog - Red Bull Arena 42146 néző	2010 5 millió Eurós fejlesztés - főleg a VIP-re koncentrálván, 2 nagy LED kijelző, új stadion 2022-re 48 ezer férőhely	2016-ban a Lipcse megvette a stadiont Michael Kölmeltől (UEFA 4-es kategória)
Red Bull Salzburg	Red Bull Arena Salzburg (30188 néző)	Kisebbségi átalakítás a klub megvásárlásakor	EB-re újították fel a stadiont 2007-re. 2014-ben elkészült a felújított északi lelátó
FC Liefering	Red Bull Arena Salzburg		Ugyanott játszik, mint a Salzburg
New York Red Bulls	Red Bull Arena New Jersey (25189 néző) 3. legnagyobb európai focira épült stadion az USA-ban	2010-től új Red Bull aréna (2008 és 2010 között épült)	A SkyBlue FC női csapattal közös használatú a stadion. A stadion 50%-a Red Bull-é, benne volt a vételárban. 50-50%-os tulajdon az AEG-vel, a stadion név jog a Red Bull-é.
Red Bull Brasil (SP)	Estádio Moisés Lucarelli (19728 fő)		
Red Bull Bragantino	Estádio Nabi Abi Chedid	Nabi Abi Chedid stadion rekonstrukciója és új utánpótlás központ	
Red Bull Ghana	Red Bull Academy Stadium (1000 fő)	Akadémia és stadion	

6. ábra: A Red Bull klubokban végbement infrastruktúra fejlesztések

Saját szerkesztés – Forrás: Az egyes klubok hivatalos honlapja; Transfermarkt; Bell, J. (2006); Micheletti (2010); Schafer (2015 a,b); Stadionwelt (2020)

A klub birtokbavétele után teljesen új stadion épült a New York Red Bulls, illetve a Red Bull Ghana esetében. Ugyanakkor volumen tekintetében a két beruházás nagyon messze van egymástól, míg a New York-i csapat esetében egy 25 ezres, addig a Ghánai csapat esetében egy 1000 fős stadion épült. Viszont Ghánában akadémiát is építettek a stadion mellé, hasonlóan, mint ahogy azt tették Salzburgban, Lipcsében, illetve Brazíliában is. Kisebbségi rekonstrukció, illetve bővítés ment végbe a felnőtt csapat stadionján a RB Leipzig-nél, a RB Salzburg-nál, illetve a RB Bragantino esetében. Nem közvetlenül az átvétel után, hanem később felújították Salzburgban az északi lelátót, illetve folyamatban van a lipcsei Red Bull Arena átépítése. Az új aréna 2022-re készül majd el a tervek szerint és 42 146 főről 48 ezer főre bővül (Stadionwelt, 2020).

4.4. A FUTBALLKLUB TULAJDONOSOK MOTIVÁCIÓI MULTIKLUB-TULAJDONLÁS ESETÉBEN

A Red Bull projekthez hasonlót a labdarúgásban igazából csak egyet lehet ma a világon találni, ez pedig a City Football Group (CFG). Ezért elengedhetetlennek tartom bemutatni a CFG vállalat tevékenységét. A vállalatot 2013-ban alapították, azonban a koncepció ötlete 2008-ig nyúlik vissza. Ekkor vásárolta meg az Abu Dhabi United Group (ADUG) a klubot, amely vállalat ugyanebben az évben alakult (City Football Group, 2020 b). A cég egyedüli tulajdonosa Sheikh Mansour, aki az Egyesült Arab Emírségek uralkodó családjának a tagja, ebből kifolyólag komoly részedéssel rendelkezik a hazai olajiparban, de például a brit Virgin Galactic résztulajdonosa is. A CFG-t 2015-ig 100%-ban az ADUG birtokolta. Azonban még ebben az évben a vállalat 13%-át megvásárolta a China Media Capital mintegy 400 millió Dollárért (Herbert (2015)). Majd 2019-ben a Silver Lake Partners vásárolt még 10%-ot a CFG-ből 500 millió Dollárért (Ozanian, 2019). Ennek következtében az Abu Dhabi United Group részesedése 78%-ra csökkent.

A következő táblázatban (7. ábra) összefoglaltam a CFG összes labdarúgó klub érdekeltségét. A táblázat forrása nagyrészt a CFG honlapján fellelhető „csapataink” (City Football Group, 2020 c) oldal volt.

Tulajdonosi összetétel	Klub	Tulajdoni viszony kezdete	CFG tulajdonrész	Ország
CFG - 100%	Manchester City FC	2008	100%	Anglia
CFG - 80% Yankee Global Enterprises - 20%	New York City FC	2013	80%	Egyesült Államok
CFG - 100%	Melbourne City FC	2014	100%	Ausztrália
CFG - 20% Nissan - 80%	Yokohama F. Marinos	2014	20%	Japán
CFG - 100%	Montevideo City Torque	2017	100%	Uruguay
CFG - 44,3% Pere Guardiola - 44,3% Kisebbségi tulajdonosok - 11,4%	Girona FC	2017	44,3%	Spanyolország
CFG - 74% UBTECH - 13% China Sports Capital - 13%	Sichuan Jiuniu	2019	74%	Kína
CFG - 65% Ranbir Kapoor - 35%	Mumbai City FC	2019	65%	India
CFG - Többségi, nem specifikált	Lommel SK	2020	Többségi - nem specifikált	Belgium

7. ábra: A City Football Group klubjai

Saját szerkesztés – Forrás: BBC (2019); City Football Group (2017); City Football Group (2020 a,b,c)

A Red Bull projekthez képest a CFG projekt pár évvel később kezdődött. A második klubot, a New York City FC-t csak 2013-ban vásárolta meg a vállalat. A Red Bull-nak pedig már 2007-ben 3 csapata volt. 2013-ban pedig már hat a kettővel szemben. Azonban az is látható, hogy 2012 óta a Red Bull klubok száma nem emelkedett, míg a CFG-hez köthetők egyre gyorsabb mértékben nő. A Red Bull és a CFG egyaránt vásárolt és alapított klubokat. A Red Bull 2 esetben alapított (RB Brasil, RB Ghana), míg a CFG 1 esetben (New York City FC). Nagyon fontos különbség, hogy míg a Red Bull minden klubban csakis 100%-os tulajdonrészrel van jelen (Salzburgban nem a dolgozatom korábbi részében kifejtett speciális okok miatt), addig a CFG a 9-ből mindössze 3 esetben rendelkezik 100%-os tulajdonrészrel. Egy esetben pedig kisebbségi tulajdonos. További nagyon fontos különbség, hogy a Red Bull csak teljes arculatváltás lehetőségével vásárol klubot, míg a CFG több esetben (Yokohama, Girona, Sichuan Jiuniu) semmit nem változtatott a klub nevén, illetve megjelenésében. A Red Bull esetében a Leipzig, illetve a Liefering kivételével minden csapat nevében benne van a vállalat neve. A Lipcsei csapat esetében csak a liga szabályzata miatt nincs benne a név, de ott is megjelenik az RB rövidítés. A címerben a két bika a Liefering kivételével mindenhol fel van tüntetve. A rendszer összes csapatának meze is nagyon hasonló, a hazai mezt a fehér és piros színek dominálják, míg a vendég mezt általában nagyrészt a fekete vagy sötétkék, piros vagy sárga mintával, és természetesen a két bika mindegyik mezen szerepel. Ezzel szemben a CFG-nél a névváltoztatásban nyilvánul meg leginkább az arculatváltás. A címereken, illetve a mezeken nem lehet fel egy egységes szimbólum vagy logó. Ugyanakkor az elmondható, hogy a legtöbb esetben a vállalat megjelenésének a színe, a kék dominálja a címereket és a mezeket.

Azt fontos belátni, hogy a birtokolható klubok száma jócskán korlátozott. Ennek nyilvánvaló oka a szabályozásokban keresendő. Ugyanis minden valamire való bajnokság, illetve nemzetközi versenysorozat szabályzata tiltja, hogy kapcsolt vállalkozások egy sorozatban elinduljanak, vagyis ugyanaz a természetes személy nem lehet tulajdonos vagy rendelkezhet döntő befolyással két egyesületben. Természetesen az egyes szabályzatok különbözőek, a licensz megtagadását eredményező mértékű tulajdonlás vagy befolyás küszöbértéke egyes bajnokságoként, sorozatonként eltérhet. Tehát például Európában két nemzetközi kupa aspiráns csapat birtoklása nem célszerű egy vállalat számára az UEFA szabályzata miatt, ugyanakkor azt is láthattuk, hogy a Red Bull ezt könnyedén kijátszotta. Azonban feltételezhető hogyha ez a trükközési gyakorlat tovább burjánzana, akkor az UEFA sokkal szigorúbb szabályozást léptetne életbe. Tehát egy ilyen globális rendszernek minden kontinensen lehet maximum egy kontinens szintű top csapata. Nemzeti bajnokságok esetén is országonként egy

szinten maximum egy lehet. De nyilván minden egyes nemzeti bajnokságban nem is lenne a gyakorlatban lehetséges klubcsapatot vásárolni, illetve nem is célja egy vállalatnak sem.

5. A BUNDESLIGA ÉS A LIPCSE

5.1. A NÉMET LABDARÚGÁS SAJÁTOSSÁGAI

Az egyre professzionálisabbá váló futball nemzetközi trendjeire reagálva 1998-ban új szabályozást vezetett be a Német Labdarúgó Szövetség (DFB - Deutscher Fußball-Bund). Ez az 50+1 néven elhíresült szabályozás. Ennek lényege, hogy lehetővé teszi a sportegyesületek számára, hogy a professzionális labdarúgó csapatukat a többi szakosztálytól külön választva, piaci alapon működtessék. Ezt megtehetik egyaránt nyílt, illetve zárt gazdasági társaság formában. Ugyanakkor első vagy másodosztályú licenszet csak akkor kaphatnak a Német Labdarúgó Ligától, (DFL - Deutsche Fußball Liga) ha az anyaklubnak továbbra is 50% +1 szavazatos többsége marad. Viszont a törzs, illetve alaptőke esetében ilyen kitélt nem szabott meg a DFL. Emiatt fordulhat elő, hogy például a Borussia Dortmund anya egyesülete (Borussia 09 e.V. Dortmund) csak a saját tőke 5,5%-át birtokolja. Ez részben amiatt van, mert a csapat az egyetlen tőzsdén jegyzett Bundesliga klub, a részvények 59,86%-a tőzsdei kisbefektetők tulajdonában van (KPMG, 2020).

A célja ennek a szabálynak igazából az, hogy az egyesületek függetlenségét megóvják a spekulatív célú befektetőktől, ezzel működési stabilitást, kiszámíthatóságot adva. Ugyanis, ha egyetlen nagy befektető birtokol egy klubot, akkor értelemszerűen óriási a függés attól a befektetőtől, akinek az elkötelezettsége kérdéses lehet a klub irányába. Számos példát lehet arra hozni, hogy egy klub pénzügyileg összeomlott a befektető távozása után. Jó példa az Anzsi Mahacskala és Szulejman Kerimov orosz üzletember rosszul sikerült házassága. 2011-ben Kerimov megvásárolta a klubot és elképesztő költsékezésbe kezdett, érkezett Samuel Eto'o, Roberto Carlos, illetve edzőnek Guus Hiddink. Emellett a stadion is teljes felújításon esett át. Azonban 2013 nyarától Kerimov pillanatok alatt évi 180 millió dollárról 120 millió dollárra csökkentette az éves keretet majd újabb fél év múlva közel 0-ra. Ennek eredményeképp 2014 tavaszán ki is esett a csapat az orosz első osztályból (Ackermann, 2018).

A szabályozásba azonban belefoglaltak elindulásakor egy kivételt, miszerint azok a klubok, amelyek a szabály hatályba lépésekor nem időleges befektetők tulajdonában álltak, azok folytathatják a működést a korábbi formában. A nem időleges befektető meghatározás azt jelenti, hogy az adott befektető már hosszú idő óta biztosítja a klub létezésének alapvető feltételeit. Ezen klubok mentesülnek az 50+1 szabály alól (Pethő, 2014). Ilyen klub a Bayer 04 Leverkusen, illetve a VFL Wolfsburg. Mindkettő esetében egy gyár a létfenntartó, a Leverkusen esetében a Bayer AG, míg a Wolfsburg esetében a Volkswagen.

2011-ben azonban a Hannover 96 elnökének, Martin Kind-nek a DFL ellen folytatott harca eredményeként a német Állandó Döntőbíróság az 1999-es egyszeri kivételt méltánytalannak találta. A liga meg is változtatta a korábbi szabályozást. Azóta már bármely befektető birtokolhat többségi szavazati jogot abban az esetben, ha legalább 20 éve állandó, nagy mértékű támogatója az egyesületnek (Pethő, 2014). Ezt használta ki Dietmar Hopp, német milliárdos, az SAP társalapítója. Hopp 2014-ben a TSG 1899 Hoffenheim-ben a 96%-os tulajdonrésze mellé így ugyanekkora szavazati arányt is szerzett (Kelly, 2019).

A Bundesliga történetében a két legnagyobb befektetési célú részesedés vásárlás egyaránt a Bayern Münchenhez kapcsolódott. 2010 és 2011 folyamán az Audi vásárolta meg a klub 9,09 százalékát (2,5 millió részvényt) 90 millió euróért (FC Bayern München, 2009). Majd 2014 folyamán az Allianz vásárolta meg a részvények 8,33%-át 110 millió euróért. A klub az év folyamán korábban megnövelte az alaptőkéjét, ezzel biztosítva, hogy a 3 fő szponzorának, az Adidas-nak, illetve a már említett Audi-nak és Allianz-nak egyaránt 8,33%-os részesedése legyen a klubban (FC Bayern München, 2014).

Még egy klubot érdemes megemlíteni ebben a kérdéskörben, az pedig a Hertha BSC. A berlini csapatnál is a lipcsei projekthez bizonyos elemekben hasonló, de nem olyan volumenű projekt zajlik. 2019. június 27.-én jelentették be, hogy Lars Windhorst befektetési vállalata, a Tennor Holding B. V. megvásárolja a klub 37,5%-át (Bloomberg, 2020). A vételár 125 millió euró volt. Ez a Bundesliga eddigi történetének legnagyobb összegű befektetési célú felvásárlása (Veth, 2019).

A megállapodásban egy opció szerepelt, miszerint Windhorst-nak lehetősége van a későbbiek során a klubban további 12,4%-os részesedést szerezni. Ezzel az opcióval élt is Windhorst az őszi folyamán, a kifizetett összeg 99 millió euró volt. Ezzel a Tennor Holding részesedése 49,9%-ra nőtt (Dixon, 2019). A téli átigazolási időszak során a klub az újonnan megszerzett tőkéből 77 millió eurót el is költött 4 játékosra.

Tehát ebben az esetben is, a lipcseihez hasonlóan, egy vállalat szerzett nagy arányú részesedést egy klubban. Ugyanakkor nyilvánvaló különbség, hogy a Lipcse a 0-ról küzdötte fel magát az első osztályba, a Hertha pedig már egy kész első osztályú klub volt a tranzakció idejében. Emiatt a vételi ár is, habár nem publikus az SSV Markranstädt esetében, feltételezhetően elhanyagolható összeg a 125 millió euróhoz képest. Az osztálykülönbség miatt a későbbi befektetések jellege is más. A Lipcsénél elengedhetetlen volt a komoly infrastruktúra fejlesztés és gyakorlatilag egy teljes keret összevásárlása. Ugyanakkor a Hertha esetében a stadion

fejlesztés egyelőre nincs napirenden, csak a minőségi játékosok vásárlása. Bár a berlini projekt a lipcseihez hasonlóan felettébb érdekes és izgalmas, ugyanakkor terjedelmi okok miatt tovább nem részletezem. Viszont fontosnak tartottam bemutatni a két projektet részleges hasonlósága miatt.

A Lipcse teljesen más módon, sokkal keményebben játszotta ki a szabályozást. A RasenBallSport Leipzig Korlátolt Felelősségű Társaságként működik. A klub saját tőkéjének 99 százaléka a Red Bull GmbH birtokában van. Önmagában az egyesület mindössze a saját tőke 1%-ával rendelkezik, azonban 100%-os szavazati joggal. Ugyanakkor teljesen nyilvánvaló, hogy a döntések a Red Bull akarata szerint születnek, mivel a klub 19-re korlátozta a szavazati joggal rendelkezőket, akik valamennyien a Red Bull alkalmazásában állnak (KPMG, 2020).

Továbbá rendkívül drágának számít pártoló tagnak lenni Lipcsében a Bundesliga viszonylatában. 800 euró az éves tagdíj, amihez egyszeri, 100 eurós regisztrációs díj is hozzájön (Street, 2018). Ehhez képest a Bayern München-nél például 60 euró az éves díj, de a gyerekeknél vagy az időseknél ez az összeg még kevesebb, csak 30 euró. És a regisztrációs díj is csak 3 euró (FC Bayern München, 2020). A szavazati jog hiánya, illetve a rendkívül magas ár magyarázza azt, hogy a Lipcsének van messze a legkevesebb pártoló tagja a Bundesliga csapatai közül. A második legkevesebb SC Paderborn is 5300 taggal rendelkezik. De például a Bayern majdnem 300 ezer, míg a Schalke és a Dortmund 155 ezer körüli taglétszámmal rendelkezik (Billsportmaps, 2019). Ugyanakkor a taglétszám alacsonyan tartása teljesen tudatos lépés a Red Bull-tól.

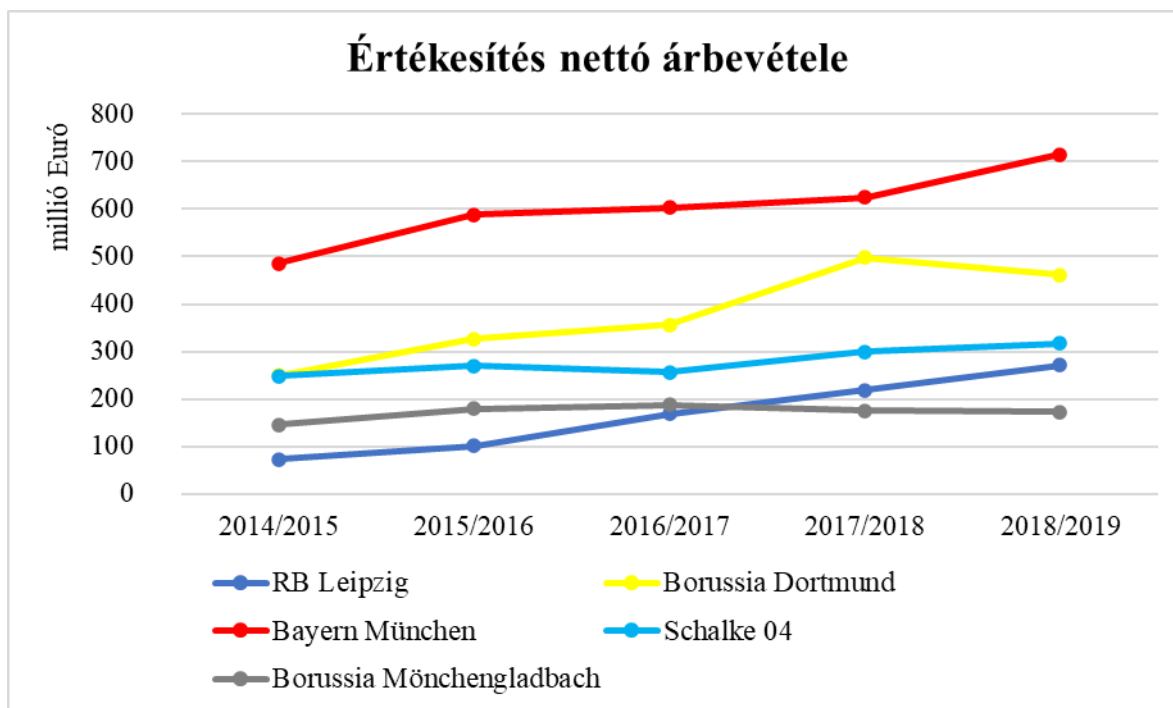
Az utóbbi években komoly vita alakult ki az 50+1 szabállyal kapcsolatban. A vita tárgya, hogy van-e létjogosultsága egyáltalán az 50+1 szabálynak 2020-ban, illetve, ha van, akkor a Német Labdarúgó Liga mennyire legyen elnéző a trükközőkkel szemben? Egyértelmű, hogy számos szurkolói csoportnak nem szimpatikusak az újjgazdag klubok. A két célpont egyértelműen Dietmar Hopp és a Hoffenheim, illetve a Red Bull és a Lipcse. A lehangosabb szurkolói tábor pedig a dortmundi. 2016-ban például a dortmundi szurkolók egy olyan kezdeményezést indítottak, hogy a csapat szurkolói ne menjenek el Lipcsébe a Dortmund első csapatának meccsére, hanem inkább nézzék meg a második csapat meccsét (Nemzetisport, 2016). Jan-Henrik Gruszecki a kezdeményezés egyik ötletgazdája tökéletesen összefoglalta a két klub által képviselt szemléletbeli különbséget: „Természetesen a Dortmundnak is célja a profit és a bevételek generálása, de mi ezt a futballunkkal érjük el. A lipcseiek pedig azért futballoznak, hogy népszerűbbé tegyenek egy terméket és egy stílust. Ez a különbség.”

A példák alapján látható, hogy egy alulról jövő csapat a szabályozás kijátszása nélkül nagyon nehezen tud feljebb jutni. Ezt felismerte a Red Bull és e szerint cselekedett. Továbbá előnye a Lipcsének, hogy újonnan érkezők, nincsenek begyepesedett döntési metódusok, illetve személyek, akik a múlt labdarúgásában ragadtak. Képesek elszakadni a megszokottól, a sztereotípiáktól.

5.2. A BUNDESLIGA ÉLCSAPATAINAK PÉNZÜGYI HELYZETE

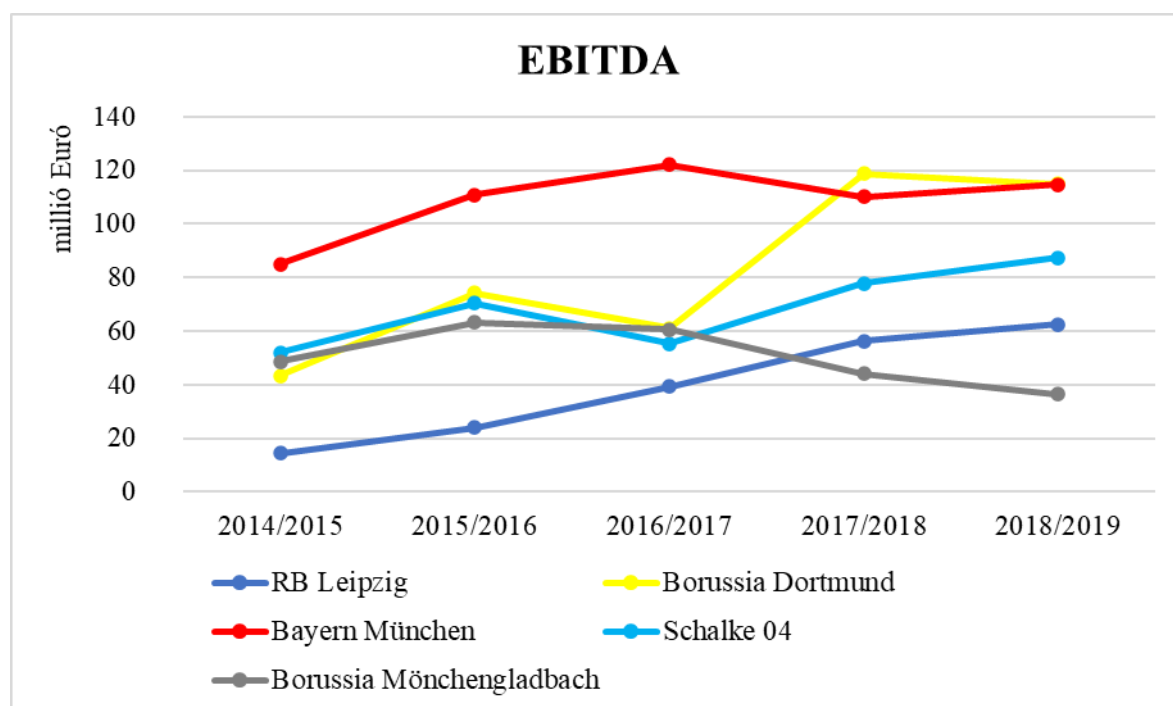
Véleményem szerint RB Leipzig pénzügyi helyzetét csak úgy lehet megfelelően értékelni, ha a csapat pénzügyi teljesítményét összehasonlítom több Bundesliga csapataáival, hogy kontextusba tudjam helyezni a kapott értékeket. Benchmark csapatoknak a Bayern München-t, a Borussia Dortmund-ot, a Schalke 04-t, illetve a Borussia Mönchengladbach-ot választottam. Azért választottam ezeket a klubokat, mert a Bundesliga-ra jellemző nagy helyezésbeli fluktuáció ellenére (a Bayern természetesen felfelé kivétel) nagyjából stabilan a top 6-ban szerepeltek a vizsgált időszakban. A Lipcse pedig erre a szintre pozicionálja magát. Három mutató alapján hasonlítottam össze a csapatokat, az értékesítés nettó árbevétele, az EBITDA, illetve a nettó éves eredmény az összes adófizetési kötelezettség után. Az adatokat a Leipzig, a Mönchengladbach, illetve a Bayern München esetében a német cégjegyzékből töltöttem le, a többi csapat esetén pedig a klubok éves tőzsdei jelentésének adatait használtam. Dolgozatom fő részében diagramon jelenítem meg az adatokat, ugyanakkor a konkrét számértékek a 4-es számú mellékletben három saját készítésű táblázatban megtalálhatóak.

Fontos megjegyezni, hogy a vizsgált időszak első két szezonjában a Leipzig még csak a német másodosztályban szerepelt, ami jócskán visszavetette a bevételek volumenét. Ennek ellenére is figyelemre méltó a klub értékesítési bevételeinek növekedése (8. ábra). 4 szezon alatt 3,75-szörösére nőtt az értékesítési bevételek nagysága. Emellett a Dortmund majdnem megduplázta, a Bayern pedig nagyjából a másfélszeresére növelte az értékesítési bevételeit. A Schalke ennél már kisebb arányú növekedést tudott felmutatni, a Gladbach pedig lényegében stagnál az utóbbi 4 évben. Igazából ami figyelemre méltó az az, hogy a Lipcse volumenben lehagyta a Gladbach-ot már a 2017/2018-as szezonban, a következő szezonban pedig majdnem utolérte a Schalke-t, amely csapat köztudottan nagyon komoly szurkolói bázissal, klubtörténelemmel és nagyobb stadionnal rendelkezik. Az EBITDA esetében is hasonló tendenciák figyelhetőek meg (9. ábra).



8. ábra: Bundesliga élcsapatai értékesítésének nettó árbevétele 2014-2019

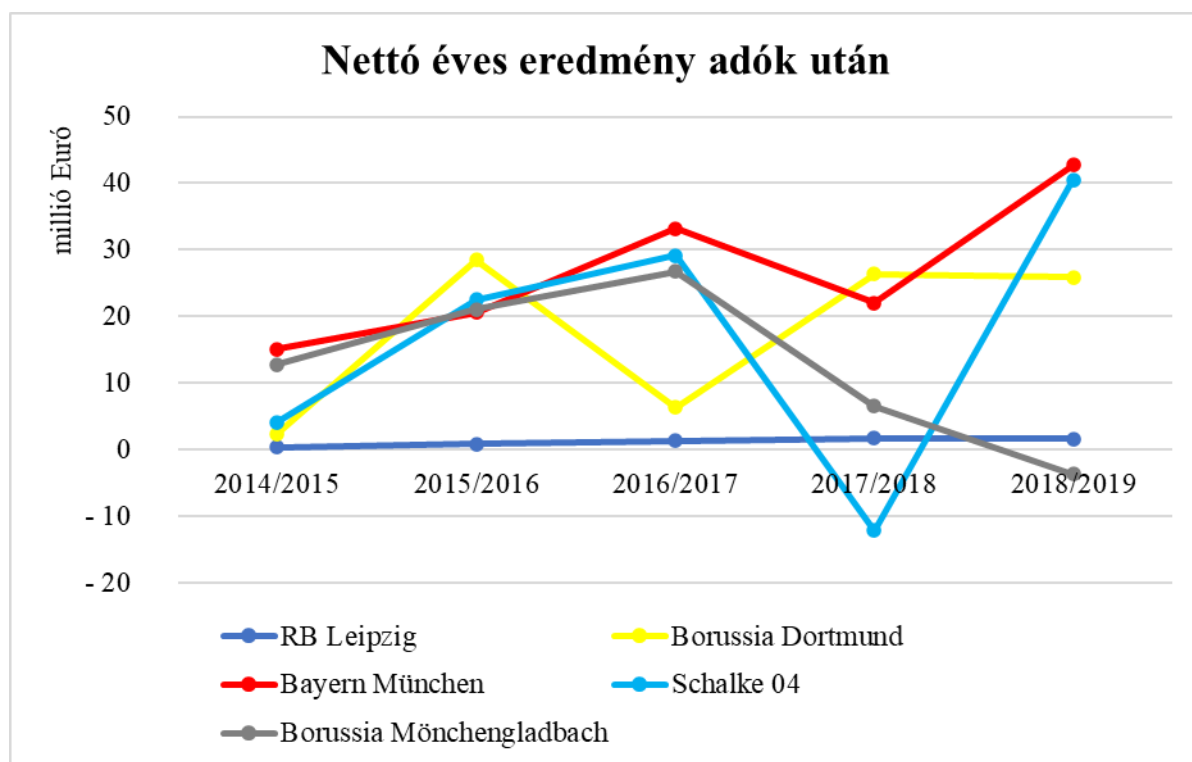
Saját szerkesztés – Forrás: Borussia Dortmund (2020); FC Schalke 04 (2020); Unternehmenregister (2020)



9. ábra: Bundesliga élcsapatainak EBITDA-ja 2014-2019

Saját szerkesztés – Forrás: Borussia Dortmund (2020); FC Schalke 04 (2020); Unternehmenregister (2020)

A nettó éves eredmény grafikonon (10. ábra) viszont számos más jelenségre hívja fel a figyelmet.

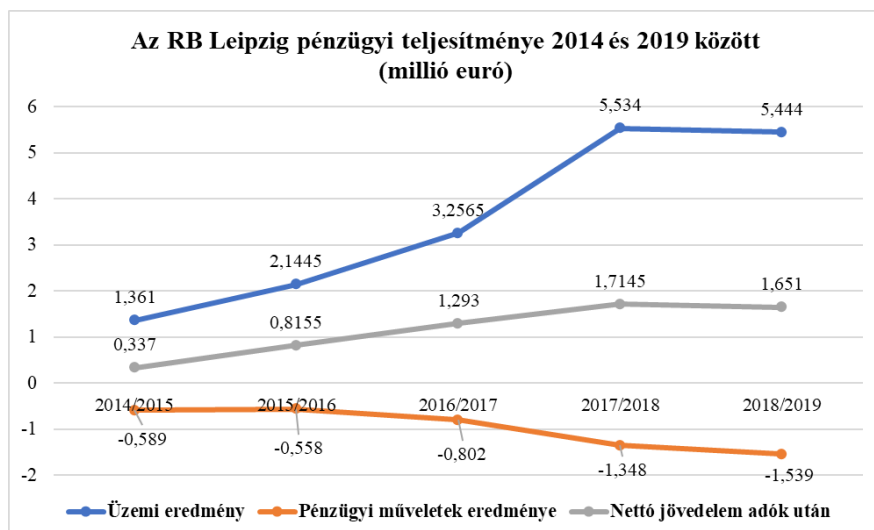


10. ábra: Bundesliga élcsapatainak nettó éves jövedelme adók után 2014-2019

Saját szerkesztés – Forrás: Borussia Dortmund (2020); FC Schalke 04 (2020); Unternehmenregister (2020)

Alapvetően a sport klubok pénzügyi eredményessége nagyrészt a sportszakmai eredményességtől függ, amely ingadozást okoz az egyes évek jelentései között. Ez igaz mindegyik klubra, kivéve a Lipcsére. Gyakorlatilag minden évben enyhén pozitív volt a nettó éves jövedelem, de ez az összeg majdnem 0. Ugyanakkor a többi csapatnál 20-30 millió eurós ingadozások is előfordulnak az egyes évek között. A legnagyobb ingadozás a Schalke és a Gladbach esetében figyelhető meg. A Bayern pénzügyi eredményessége viszonylag stabil két okból kifolyólag. Az egyik, hogy minden évben megnyerték a Bundesliga-t és általában a német kupát is. A másik pedig, hogy a Bayern L'art P'our lart stratégiát követ, így bevételei amúgy is sokkal kisebb mértékben függenek a sportszakmai eredményességétől.

A 11. ábrán látható a Lipcse pénzügyi teljesítménye 2014 és 2019 között. Kiemelendő a pénzügyi műveletek eredménye, amely folyamatosan romlott az évek során. A 2014/2015-ös szezonban még csak -0,6 millió euró volt a pénzügyi műveletek eredménye, 2018/2019-ben már nagyjából mínusz másfélmillió euró.



11. ábra: Az RB Leipzig pénzügyi teljesítménye 2014 és 2019 között (millió euró)

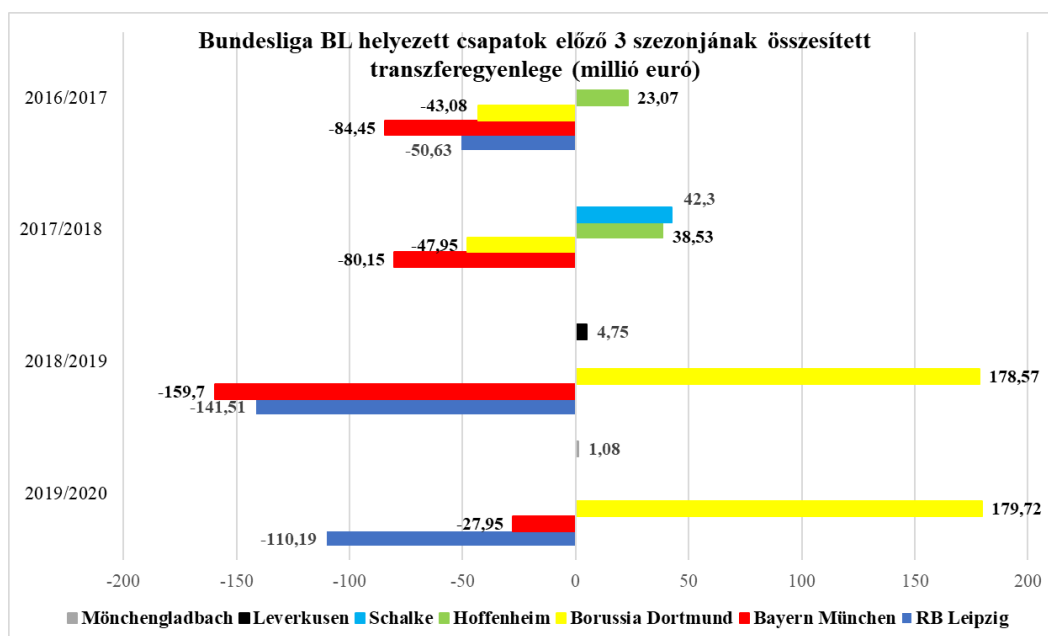
Saját szerkesztés – Forrás: Unternehmenregister (2020)

A Leipzig alapításkor a Red Bull 2,5 millió eurót fektetett be a klub 99%-ért. Azonban később az anyavállalat hitelezőjévé is vált a lipcsei klubnak. 2018-ra a Lipsének már körülbelül 180 millió eurós adóssága volt a Red Bull-al szemben. Azonban az adósság nagy részét, 100 millió eurót tőkévé konvertálták át. Ez egyáltalán nem példa nélküli a vállalati életben, illetve a labdarúgásban sem. A Hamburger SV esetén is hasonlóan jártak el, a klub befektetője Klaus-Michel Kühne konvertálta át a HSV vele szemben fennálló adósságát. Igazából ez egy technikai lépés csak, a Leipzig számláján nem lett 100 millió euróval több, csak átrendeződött a mérleg. A hitel összege átkerült a tőketartalékba, így a saját tőke aránya az összes eszközhez képest jelentősen megnövekedett, 4%-ról 44%-ra. Ezzel a lépéssel a Leipzig pénzügyi stabilitása nagy mértékben javult. A Lipcse az átkonvertálás óta nem kamatot, hanem kedvezményes osztalékot fizet a Red Bullnak évi nagyjából 647 000 euró értékben (EURIBOR plusz 1%). Ezzel kompenzálva a hitel állomány csökkenését. A Lipsének a tranzakció után már csak 86 millió adóssága maradt a Red Bull-lal szemben (Echterhoff, 2020).

Összességében elmondható, hogy a Lipcse pénzügyi teljesítménye javuló tendenciát mutat. Ugyanakkor a többi csapathoz képest a legfontosabb mutatóban, az adózás utáni nettó éves eredményben még mindig jókora lemaradása van. A következő években stabil Bajnokok Ligája helyezést feltételezve az értékesítés nettó árbevétele tovább fog emelkedni, ugyanakkor a költségek növekedése már nem lesz olyan dinamikus, így ebben a mutatóban is javulni fog feltehetőleg a Lipcse.

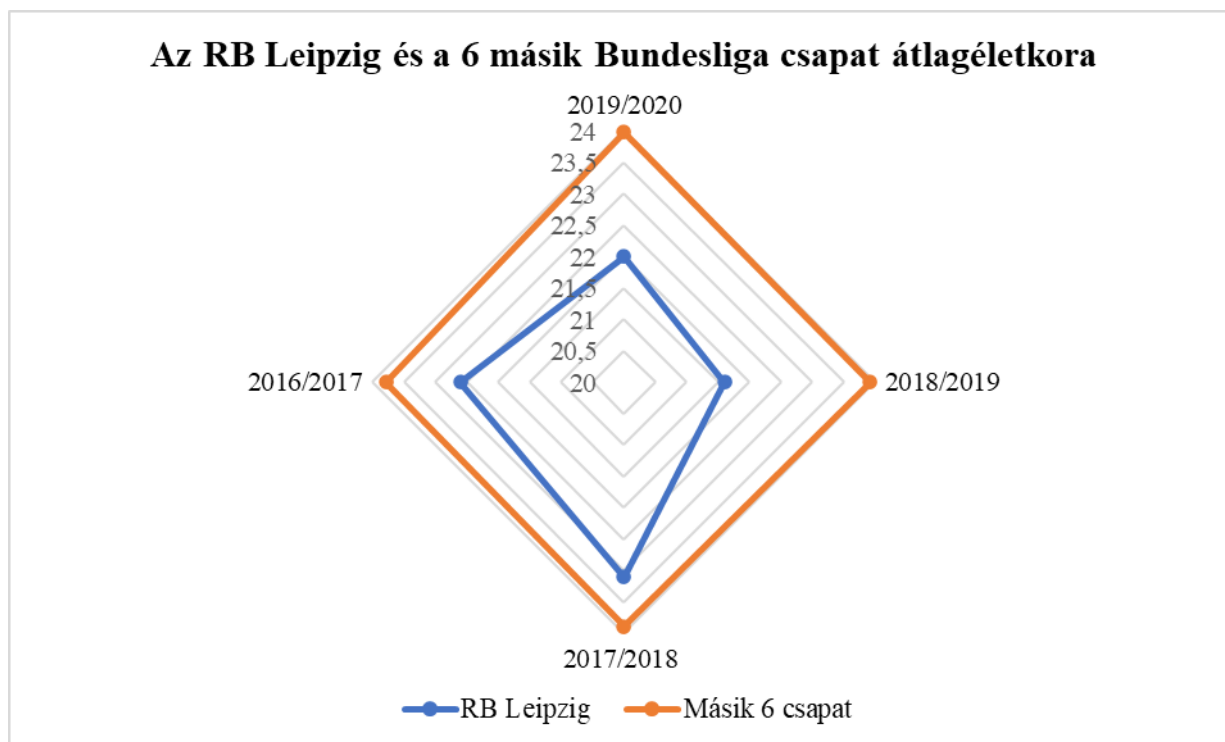
5.3. A BUNDESLIGA ÉLCSAPATAINAK JÁTÉKOSPIACI TEVÉKENYSÉGE

A labdarúgásban a pénzügyi eredményességnek egyik fontos alkotóeleme a játékospiaci tevékenység eredménye. Azt a 4 évet vizsgáltam, amikor a Lipcse már felkerült a Bundesligába. Arra kerestem a választ, hogy a Bundesliga első négy helyezett csapata milyen játékospiaci stratégiával és eredménnyel tudott odaérni adott évben a Bajnokok Ligája helyet érő pozíciók egyikére. Jól látható a 12-es ábrán, hogy az RB Leipzig illetve a Bayern München súlyos negatív játékospiaci szaldót tudhat magáénak, összesítve körülbelül 300, illetve 360 millió eurós veszteséget. Míg a Dortmund 290, a Hoffenheim 60 millió eurós nyereséget könyvelhetett el. Ahogy később a Lipcse transzferpiaci elemzésénél bemutatom, a csapatnál egy befektetési folyamat zajlik. Jórészt ez felelős a negatív egyenlegért. A Bayern München játékospolitikája jellemzően teljesen más, mint az összes többi Bundesliga csapaté, miszerint ők a jó játékosokat meg akarják és képesek is megtartani mindaddig, amíg azok játéktudásban és fizikai állapotban megfelelnek az elvárásoknak. A következő években az lesz a kérdés, hogy a győzelmi cél érdekében a Lipcse képes lesz-e megtartani legjobb játékosait, illetve csakúgy, mint a Bayern München, elszípkázni más top Bundesliga kluboktól tehetséges játékosokat. Fontos kiemelni, hogy a Lipcse egy lényegesen fiatalabb csapattal érte el (13. ábra) a Bajnokok Ligája helyezést, mint a többi csapat. Érdekes lenne ezt az adatot pár év múlva megvizsgálni a jövőbeni eredmények tükrében.



12. ábra: Bundesliga BL helyezett csapatok előző 3 szezonjának összesített transferegyenlege (millió euró)

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

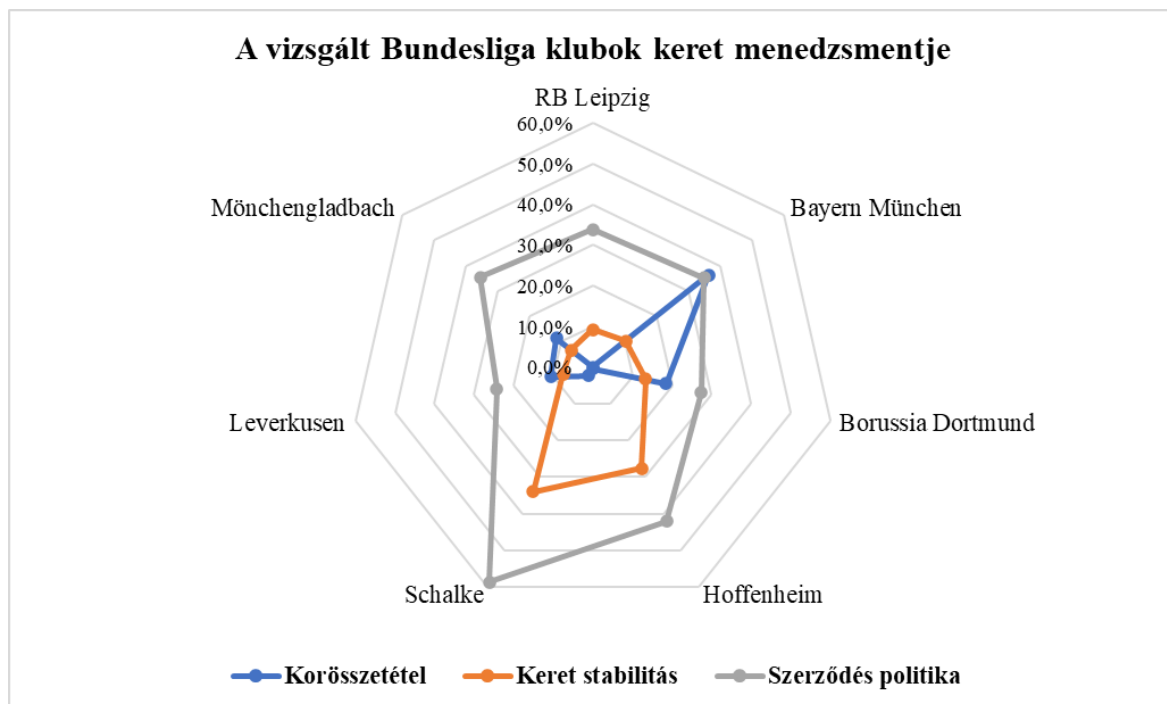


13. ábra: Az RB Leipzig és a 6 másik Bundesliga csapat átlagéletkora

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A CIES által egy, a 2021 évben elvégzett tanulmány hasznos információkat tartalmaz a játékoskeret menedzsment stratégiával kapcsolatban. Három szempont szerint vizsgálták a top bajnokságok összes csapatát: korösszetétel, keretstabilitás valamint szerződés politika. A 14-es ábrán a 3 szempontot a 6 csapat mutatóit egy sugár diagramon mutatom be. A korösszetétel mutatókban két csapat, a Bayern München felfelé, az RB Leipzig pedig lefelé jelentősen eltér a többiektől. A korösszetételnél azt vizsgálta a CIES, hogy hány játékpert játszottak az általuk idősnek kategorizált játékosok (33-kapus, 32-védő, 31-középpályás, 30-csatár) a csapatban az adott időszakban. Míg a Bayern Münchennél ez átlépte a 36 %-ot, a Lipsénél ez 0 %. Ezek az adatok európai szinten is kiugróak, a Bayern München ezzel a 3. az összes topligás csapat között, a Lipcse a Wolfsburggal együtt 0 %-os. A keretstabilitásban pedig azt vizsgálták, hogy a játékidő hány %-át játszá a újonnan megszerzett játékosok. Ha ez a szám magas, az nem kedvez a csapat stabilitásának és ezáltal az eredményességének. Itt a Hoffenheim illetve a Schalke rendelkezik kiugró értékkel, és ennek negatív hatását a tabellán jelenleg elfoglalt helyezésük is megmutatja (Hoffenheim 12.; Schalke 18. - 2021.04.10). A szerződés politika esetében pedig azt vizsgálták, hogy hány perct játszottak azok a játékosok, akiknek a szerződése lejár 2022 júniusáig, vagy kölcsönben vannak a klubnál. Európai viszonylatban az

átlag 25-35 % között van, ebben az esetben is a Hoffenheim (42%) és a Schalke (58,7%) negatív értelemben kilóg.

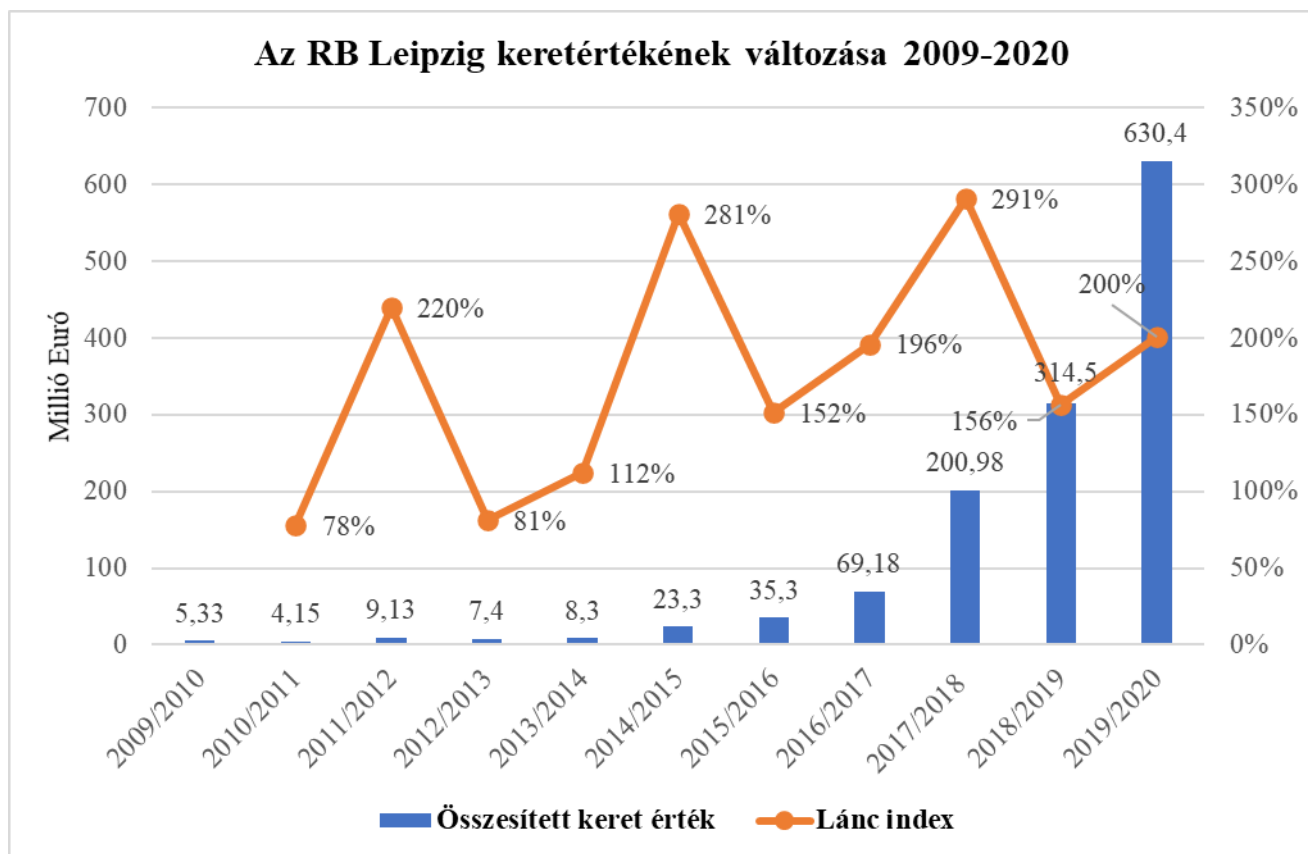


14. ábra A vizsgált Bundesliga klubok keret menedzsmentje

Saját szerkesztés – Forrás CIES (2021)

5.4. AZ RB LEIPZIG JÁTÉKOSPIACI TEVÉKENYSÉGE

Ebben a fejezetben az RB Leipzig játékospiaci tevékenységét fogom részletesen elemezni. A vizsgált időszak a 2009/2010 és a 2019/2020-as szezonok közötti időszak. Korábbi időszak nincs is a klub történetében, a 2020/2021-es szezont pedig a koronavírus torzító hatásai miatt nem vizsgáltam. Az alábbi általam készített diagram (15. ábra) a keret összértékének a változását mutatja be a meghatározott időszakban.



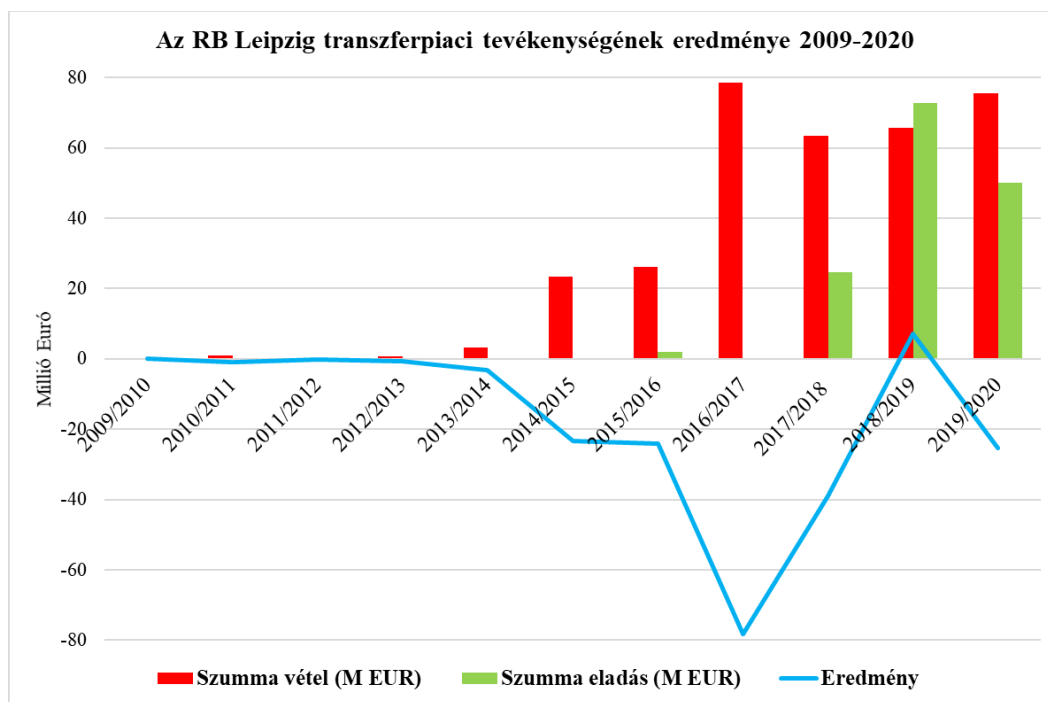
15. ábra: Az RB Leipzig keretértékének változása 2009-2020

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A lánc index segítségével jól látszik, hogy két év kivételével (2010/2011 és 2012/2013) folyamatos növekedés jellemző, de ebben a növekedésben ciklikusság figyelhető meg. Érdekes, hogy a három legnagyobb százalékos növekedésű szezon közül csak egy magyarázható azzal, hogy abban a szezonban jutott fel a csapat egy magasabb osztályba. Ugyanis általában a feljutás évében a csapatok értéke növekedni szokott, mivel a klub több forráshoz jut a magasabb osztályban. Ez a szezon a 2014/2015-ös, ekkor jutott fel a csapat a másodosztályba. A 2011/2012-es 220%-os növekedés után a következő szezonban még csökkent is közel 20%-kal a keret értéke, ennek ellenére az utóbbi szezonban jutott fel a csapat a harmadosztályba.

Az adatok alapján az a következtetés vonható le, hogy Lipcsében az igazán nagy mértékű befektetés csak a 2014/2015-ös szezontól indult be. Jól szemlélteti ezt, hogy az előző négy szezonban összesen 1 játékosért fizetett a klub legalább 1 millió eurót, míg a 2014/2015-ös szezonban 7 játékosért is összesen 21,7 millió euró értékben. Ettől a szezontól kezdve a keret értéke exponenciális ütemben növekedett. A 2013/2014-es szezon és 2019/2020-as szezon között a keret értéke megközelítőleg a 76-szorosára nőtt. Ugyan a keret értéke alacsony értékről indult, de ez akkor is egészen elképesztő adat 6 szezon alatt. Ez két okra vezethető vissza. Az

egyik, hogy folyamatosan vásárolták a jobb és jobb minőségű játékosokat, míg eladni érdemben nem adtak el játékosokat egészen a 2017/2018-as szezonig. A másik ok pedig, hogy a vásárolt játékosok nagy része felértékelődött a magas minőségű nyújtott teljesítmény miatt.

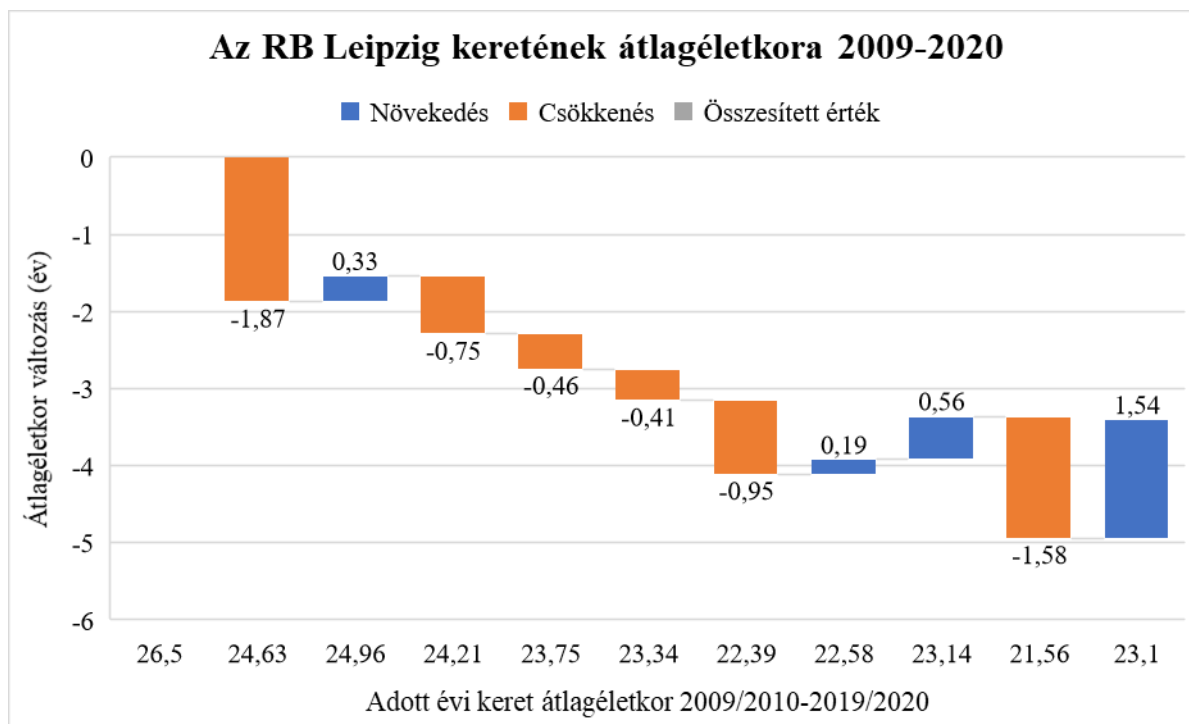


16. ábra: Az RB Leipzig transferpiaci tevékenységének eredménye 2009-2020

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A 16-os ábrán jól látszik, hogy a 2018/2019-es szezon volt az első olyan szezon, ahol a klubnak pozitív volt a szaldója az átigazolási piacon. Az utolsó vizsgált szezonban pedig megint negatív eredményt ért el a transferpiacon a Lipcse, de azért az látszik az utolsó 3 év alapján, hogy kezd konszolidálódni a vásárlások és az eladások közötti értékbeli különbség.

A nagy mértékű játékosérték felértékelődést lehetővé tette, hogy a vásárolt játékosok átlagéletkora igen alacsony volt, a 2014/2015 és 2019/2020 szezon között mindössze 21,31 év. Itt fontos megemlíteni, hogy az utóbbi érték nem tartalmaz minden egyes vásárlást csak az általam jelentősnek vett értékűeket. Bundesliga 2 esetében legalább 1 Milliós eurós vételi ár és/vagy piaci érték, illetve a Bundesliga esetében 3 milliós értékhatár. Emellett a Bundesliga-ban szereplés egy újabb szignifikáns löketet adott a játékosok felértékelődéséhez. Az alábbi diagramon (17. ábra) lehet részletesen látni, hogy hogyan változott a keret átlagéletkora.

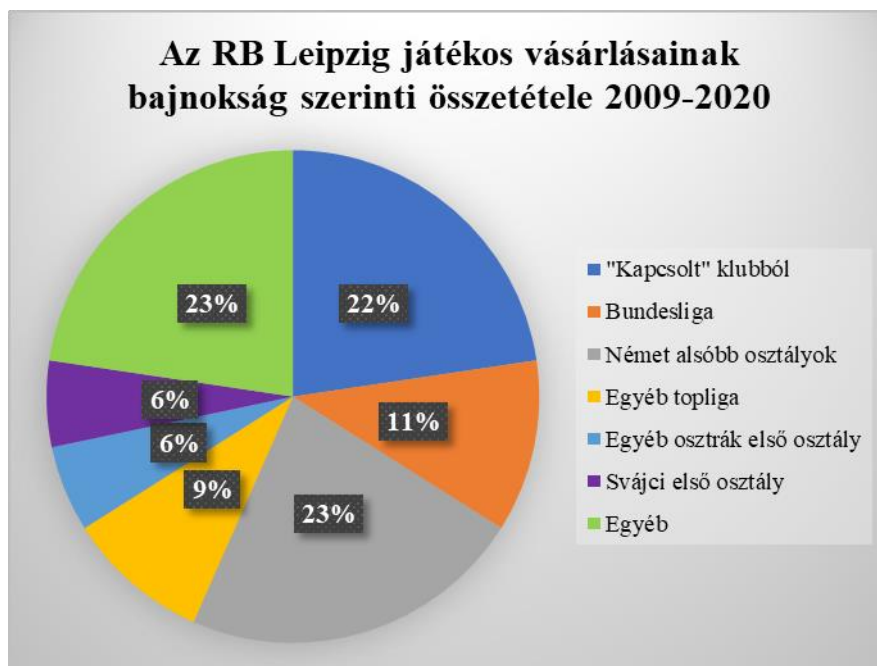


17. ábra: Az RB Leipzig keretének átlagéletkora 2009-2020

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

Egy oszlop egy szezonban végbement változást jelöl. Megfigyelhető, hogy a 2015/2016-os szezonig bezárólag folyamatosan csökkent a keret átlagéletkora 26,5 évről 22,39-re. Azóta stagnálás figyelhető meg inkább.

2009-2020 között a korábban definiált értékek feletti játékosvásárlások megoszlása látható a 18-as számú ábrán. Jól látszik, hogy a játékosok 22%-a kapcsolt klubból érkezett. Jelentősebb a német alsóbb osztályok ill. a Bundesliga aránya is. A következő diagram (19. ábra) pedig a 2016-2020 közötti időszakot tartalmazza. Ebből jól látszik, hogy játékosvásárlások iránya eltolódott a kapcsolt vállalkozásokból történt vásárlások irányába. A kapcsolt klubból érkező játékosok aránya 40%-ra növekedett. 2016 óta felgyorsult a Red Bull ezen tevékenysége és ez csak azért lehetséges, mert a Red Bull csapatok közötti sportszakmai tevékenysége ezt lehetővé teszi. Viszont a 20. ábrán látszik, hogy ellenkező irányban nincs játékosmozgás. A játékosokat a Bundesliga gyengébb csapatainak ill. a többi topbajnokságnak adják el, melynek együttes aránya közelít a 60 %-hoz. Az eladásoknál fontos megjegyezni, hogy az első nagyobb értékű eladás, ami már eléri azt a szintet, hogy szerepeljen az adatok között, 2015-ben valósult meg.



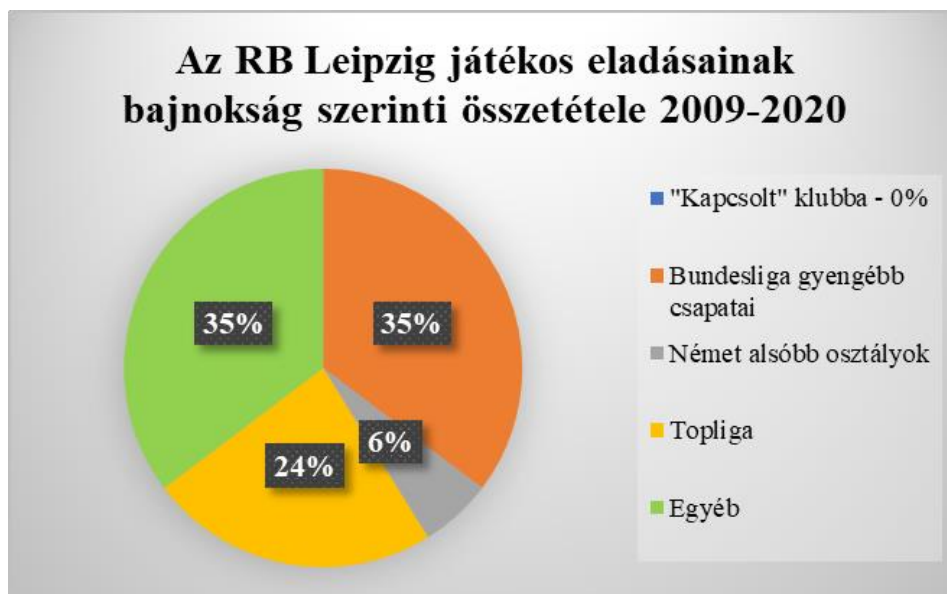
18. ábra: Az RB Leipzig játékos vásárlásainak bajnokság szerinti összetétele 2009-2020

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt



19. ábra: Az RB Leipzig játékos vásárlásainak bajnokság szerinti összetétele 2016-2020

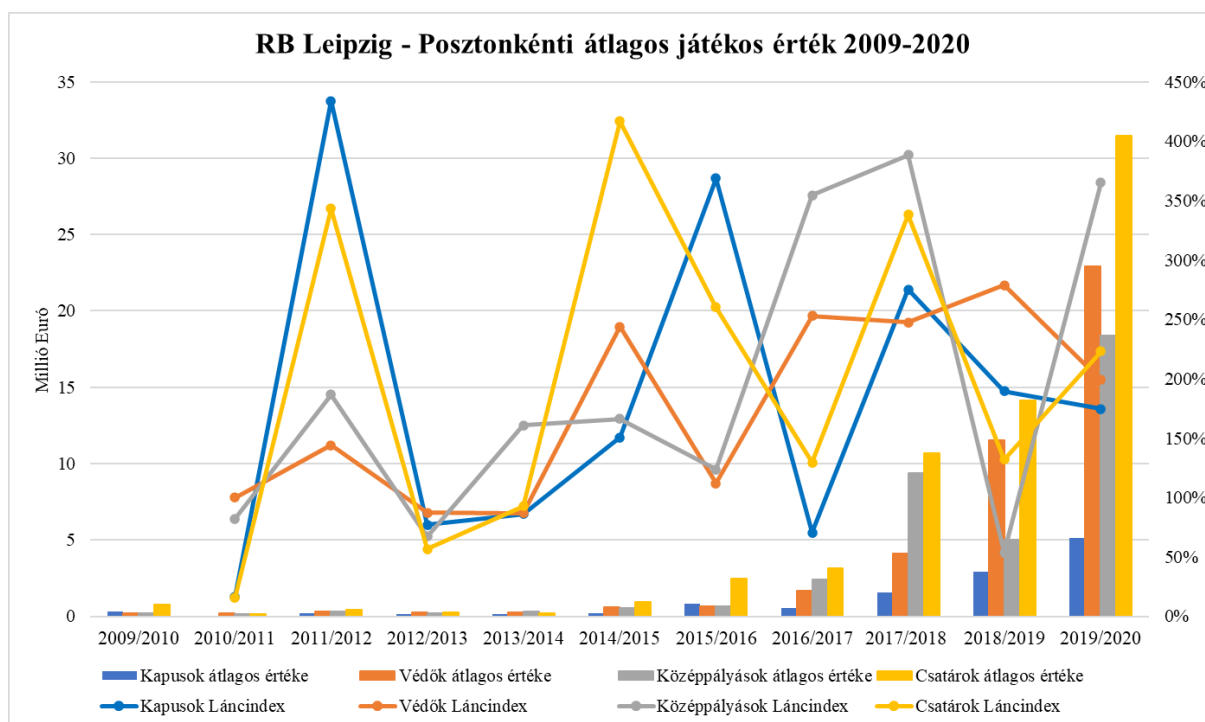
Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt



20. ábra: Az RB Leipzig játékos eladásainak bajnokság szerinti összetétele 2009-2020

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

Elemzésem során a posztonkénti átlagos játékos értéket is megvizsgáltam. Tehát azt, hogy egy játékos az adott poszton átlagosan mennyit ér. Ennek eredménye az alábbi ábrán látható.



21. ábra: RB Leipzig – Posztonkénti átlagos játékos érték 2009-2020

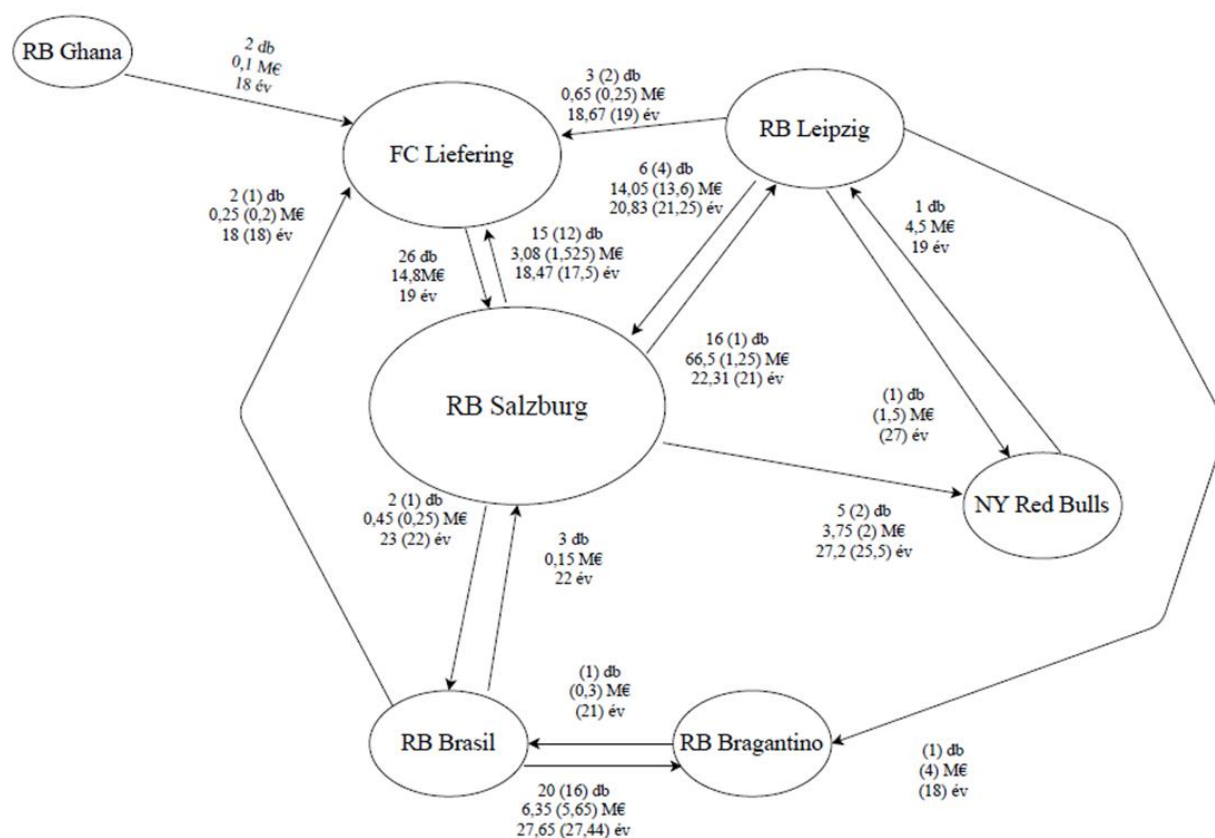
Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A 21. ábrán is jól kivehetőek a korábban említett tendenciák. Értelemszerűen az adott szezonbeli növekedések vagy csökkenések az egész keretet illetően itt is jól kivehetőek.

Nagyon részletesen nem megyek bele a diagram értelmezésébe, mivel jelentős sportszakmai értelmezést kívánna meg, azonban ez a dolgozat nagyrészt gazdasági fókuszú. Jellemzően a csatárok átlagos értéke a legmagasabb, míg a kapusoké a legalacsonyabb, illetve ennél a két csapatrésznél a legnagyobb az éves ingadozás is. A nagy éves ingadozás egyszerűen megmagyarázható azzal, hogy a keretben ebben a két csapatrészben vannak a legkevesebben, így egy játékos értékének változása vagy mozgása nagy mértékben tudja befolyásolni a teljes csapatrészt. Érdekes jelenség viszont, hogy a védők és a középpályások átlagos értéke mennyire másképp mozgott az utóbbi szezonokban. A középpályások egyfajta hullámvasutat jártak be, 350 és 400%-os növekedés majd felére csökkenés után újra 350%-os növekedés. Ezzel szemben a védők átlagos értéke stabilan 200-250%-kal növekedett. Ezzel pedig az utolsó két vizsgált szezonban a védők átlagos értéke már magasabb, mint a középpályásoké.

6. A RED BULL CSOPORTON BELÜLI JÁTÉKOSPOLITIKA

A 22. ábrán a Red Bull klubok felnőtt csapatai közötti játékosmozgásokat lehet látni. A tranzakciók adatait a Transfermarkt adatbázisából gyűjtöttem össze a 2009/2010-es és a 2019/2020 szezon közötti időszakra vonatkozóan. Értelemszerűen a nyíl iránya megegyezik a játékosmozgás irányával. Ebben az esetben nem határoztam meg minimum értéket a játékosok piaci értékében. A nyilak mellett található jellemzőkben három dolgot tüntettem fel. Az első a tranzakciók összesített száma, a második a játékosok összesített piaci értéke, a harmadik pedig a játékosok átlagéletkora. A nem zárójeles érték az értékesítések és a kölcsönök összesített értéke, a zárójeles pedig csak a kölcsönöké.



22. ábra: Térkép a Red Bull klubok közötti játékosmozgásokról

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

92 játékosnak a Red Bull rendszerben történt átigazolásait és kölcsöneit tartalmazza az adatbázisom. Az ábrából kiolvasható, hogy a Liefering – Salzburg – Leipzig hármasság a belső kör, a tranzakciók nagyon nagy része mind értékben mind mennyiségben e három csapat között zajlik. A tranzakciók 71,6 százalékában vett részt ez a három csapat. Lényegesen kevesebb

tranzakcióval a RB Brasil, a RB Bragantino és a NY Red Bulls a félperiférián helyezkedik el, míg a Red Bull Ghana a periférián. Dolgozatomban a belső kör tranzakcióit vizsgálom a legrészletesebben. A RB Ghana-val azért nem foglalkozom részletesen, mert 2014-ben megszűnt, illetve működése alatt is mind a tranzakciók darabszámában mind összértékében jelentéktelennek számított a teljes Red Bull rendszerhez viszonyítva. A RB Brasil-t, illetve a RB Bragantino-t pedig azért nem részletezem, mert a tranzakciók nagy része a két klub között történt, a Red Bull tevékenységének braziliai átszervezése miatt.

A rendszer középpontja, motorja a RB Salzburg. Az összes tranzakció (208 db) több, mint egy harmada a salzburgi csapat részvételével zajlott le. A második az FC Liefering 23,1%-os értékkel, a harmadik a Leipzig és a RB Brasil egyaránt 13,5%-kal. A RB Brasil is 25 kifelé irányuló tranzakciót tudhat magának, de abból 20 a RB Bragantino-ba irányult. Ezen tranzakciókat nem veszem igazi tranzakciónak a korábban említett okok miatt. A RB Brasil esetében 25 játékosból 20 a Bragantino-ba távozott, a transferek tekintetében 8-ból 4, míg a kölcsönöknél 17-ből 16 az arány. A nem Bragantino-ba távozók esetében Salzburg vagy Liefering volt a célállomás. Amennyiben tehát eltekintünk a két brazil csapat közötti nem ténylegesen piaci alapon történő játékosmozgásoktól (-40 db), akkor a Salzburg aránya 43,5%-ra kúszik fel.

Outflow	Játékosok száma	Játékosok aránya a teljeshez	Transzferek száma	Transzferek aránya a teljeshez	Kölcsönök száma	Kölcsönök aránya a teljeshez	Össz. játékosmozgás	Össz. játékosmozgás aránya a teljeshez
RB Salzburg outflow	30	32,6%	22	35,5%	16	38,1%	38	36,5%
FC Liefering outflow	24	26,1%	26	41,9%	0	0,0%	26	25,0%
RB Leipzig outflow	10	10,9%	3	4,8%	8	19,0%	11	10,6%
RB Brasil outflow	24	26,1%	8	12,9%	17	40,5%	25	24,0%
NY Red Bulls outflow	1	1,1%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,0%
RB Ghana outflow	2	2,2%	2	3,2%	0	0,0%	2	1,9%
RB Bragantino outflow	1	1,1%	0	0,0%	1	2,4%	1	1,0%
Összesen	92		62		42		104	

Inflow	Játékosok száma	Játékosok aránya a teljeshez	Transzferek száma	Transzferek aránya a teljeshez	Kölcsönök száma	Kölcsönök aránya a teljeshez	Össz. játékosmozgás	Össz. játékosmozgás aránya a teljeshez
RB Salzburg inflow	27	29,3%	31	50,0%	4	9,5%	35	33,7%
FC Liefering inflow	19	20,7%	7	11,3%	15	35,7%	22	21,2%
RB Leipzig inflow	17	18,5%	16	25,8%	1	2,4%	17	16,3%
RB Brasil inflow	3	3,3%	1	1,6%	2	4,8%	3	2,9%
NY Red Bulls inflow	6	6,5%	3	4,8%	3	7,1%	6	5,8%
RB Ghana inflow	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RB Bragantino inflow	20	21,7%	4	6,5%	17	40,5%	21	20,2%
Összesen	92		62		42		104	

23. ábra: Részletes táblázat az egyes klubokba be és kiáramló játékos forgalomról

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A RB Salzburg jelentőségét az is bizonyítja, hogy az összes transzfer 50%-a, 31 db Salzburgba irányul. Ebből a 31 transzferből 26 Lieferingből érkezik. Ezzel az értékkel a két klub közötti tranzakció a leggyakoribb irányú játékosmozgás. 19 eset csak erre a tranzakcióra korlátozódott. 4 esetben azonban Salzburg után Lipcse volt a következő állomás, míg egy esetben Salzburg után Lieferingbe került kölcsönbe vissza egy játékos. A Liefering – Salzburg – Leipzig sorrendű játékosok: Amadou Haidara, Hannes Wolf, Konrad Laimer, Nils Quashner és persze Szoboszlai Dominik, bár ő már nem tartozott a vizsgált időszakomba.

Három tranzakció egy játékos esetén mindössze egyszer fordult elő (Luis Phelipe). Az esetek túlnyomó többségében (86,2% - 75 játékos) azonban maximum két csapatban szerepeltek a játékosok. Míg 11 játékos esetében (12,6%) a kettő között, 3 csapatban szerepeltek a játékosok.

A következő 3 táblázat segítségével (24., 25., 26. ábra) bemutatom a Red Bull rendszer kontinentális munkamegosztását, feladat felosztását és az egyes klubok által betöltött szerepeket.

Játékosok száma				
Klub	Inflow	Outflow	Egyenleg	Beszállító/felvevő
RB Salzburg	27	30	-3	Beszállító
FC Liefering	19	24	-5	Beszállító
RB Leipzig	17	10	7	Felvevő
RB Brasil	3	24	-21	Beszállító
NY Red Bulls	6	1	5	Felvevő
RB Ghana	0	2	-2	Beszállító
RB Bragantino	20	1	19	Felvevő

24. ábra: Red Bull klubok kategorizálása játékosok száma és egyenlege alapján

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

Transzferek száma				
Klub	Inflow	Outflow	Egyenleg	Beszállító/felvevő
RB Salzburg	31	22	9	Felvevő
FC Liefering	7	26	-19	Beszállító
RB Leipzig	16	3	13	Felvevő
RB Brasil	1	8	-7	Beszállító
NY Red Bulls	3	1	2	Felvevő
RB Ghana	0	2	-2	Beszállító
RB Bragantino	4	0	4	Felvevő

25. ábra: Red Bull klubok kategorizálása transzferek száma és egyenlege alapján

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

Kölcsönök száma				
Klub	Inflow	Outflow	Egyenleg	Beszállító/felvevő
RB Salzburg	4	16	-12	Beszállító
FC Liefering	15	0	15	Felvevő
RB Leipzig	1	8	-7	Beszállító
RB Brasil	2	17	-15	Beszállító
NY Red Bulls	3	0	3	Felvevő
RB Ghana	0	0	0	
RB Bragantino	17	1	16	Felvevő

26. ábra: Red Bull klubok kategorizálása kölcsönök száma és egyenlege alapján

Saját szerkesztés – Forrás: Transfermarkt

A szereposztás a részletesen vizsgált belső körben azért alakult ki így, mert ez szolgálja a leginkább a rendszerszintű eredményességet. A Liefering alapvetően a legfiatalabb csapat, juniorok alkotják a keretet. Ugyanakkor felnőtt bajnokságban játszanak, az osztrák másodosztályban. Ez egy kivételes lehetőséget ad a fiatal játékosok felépítésére, hogy egyszerre csak egy lépcsőt kelljen ugraniuk, ne kettőt vagy hármat, ami végül esetleg nem sikerül. A Salzburg a második lépcső a három lépcsős rendszerben.

A Lipcse pedig a végállomás, a Red Bull rendszer gyémántja. Ebben a rendszerben egyáltalán nem jellemző a két lépcsős ugrálás sem előre, sem hátra. A Liefering a kölcsönök esetében felvevői szerepet tölt be, 15 játékos érkezett más Red Bull klubból. Olyan, hogy valaki Lipcséből Liefering-be kölcsönbe került, az mindössze egy esetben fordult elő. Salzburgból Liefering-be viszont 10 kölcsön is volt, mely az összes Liefering-be irányuló kölcsön kétharmada. A Liefering egyetlen egy játékost sem adott kölcsön másik Red Bull klubba. Ez azt mutatja meg, hogy felfelé mozgás kölcsönnel nincs. Az csak transzferrel történhet meg.

A transzferek esetében fordított előjel figyelhető meg a mozgás irányában. A Lipcse rendelkezik a legnagyobb pozitív egyenleggel a transzferek tekintetében (+13) annak ellenére, hogy csak 16 játékos érkezett a klubhoz, míg a Salzburghoz 31. Ez azért van így, mert Lipcséből visszafelé gyakorlatilag szinte senki nem igazol, 3 ilyen eset fordult elő mindössze. Aki a lipcsei csapatba megérkezésekor nem fér be, azt kölcsön adják Salzburgba. Ha a kölcsön időszak utáni Lipcsébe való visszatérés után sem tudja beverekedni a játékos magát a csapatba, akkor pedig értékesítik a Red Bull rendszeren kívülre. Nem használják egy gyengébb Red Bull klubban általában akkor sem, ha egyébként ott nagy eséllyel megállná a helyét, mert nem ez a cél.

Az akadémiák közötti mozgásokat is megvizsgáltam. A felnőtt csapatokkal ellentétben az akadémiák között számos útvonal nem létezik, nem történt mozgás. A Salzburgból Lipcsébe 3, Ghánából Salzburgba 2 eladás történt a vizsgált időszakban. Érdemi mennyiségű tranzakció csak Salzburg és Liefering között történt. A Salzburgból Lieferingbe igazolások (32) jelentős része (28) 2012-ben történt, amikor a Red Bull megvásárolta a Lieferinget, ezt igazából egy átszervezési műveletnek tekinthetjük. Fordított irányban viszont 11-14 év közötti korosztályban aktív útvonal van. 53 ilyen tranzakció volt. Megfigyelhető ugyanaz, mint a nagycsapatok esetében, hogy a Lieferingből a jobb képességű játékosok Salzburgba távoznak. Tehát már utánpótlás korosztályban is megfigyelhető a lépcsőzetesség.

7. KONKLÚZIÓ

A Lipcse pénzügyi eredményességének elemzése kapcsán látható volt az, ami a szakirodalomban meghatározásra került, vagyis, hogy a jobb sportszakmai eredmény, esetünkben magasabb osztály, illetve viszonylag stabil Bajnokok Ligája helyezés magasabb árbevétellel jár. Ugyanakkor szintén igaz az is, hogy a jobb sportszakmai eredményekhez nem kapcsolódott szignifikánsan jobb profitabilitás. Ennek oka, hogy a Lipcse az elmúlt időszakban egy befektetési fázisban volt, a transferpiacon 300 millió eurós negatív szaldóval rendelkezik az elmúlt négy év során. Azonban ez a 300 millió euró magas megtérüléssel lett befektetve, ugyanis a csapat keretének értéke 69 millió euróról 630 millió euróra emelkedett 2016 és 2020 között. Vagyis négy év alatt leegyszerűsítve nagyjából 100 százalékos nem realizált megtérülést ért el a klub a vásárolt játékosokon. A rendkívül magas megtérülésben nagy szerepe volt annak, hogy 2009 és 2020 között a meghatározott értékhatárt elérő játékosok 22 százaléka a Red Bull rendszer klubjaiból érkezett. Vagyis a magasan képzett játékosokért lényegesen kevesebbet kellett fizetnie az RB Leipzig-nek, mintha azokat valós piaci körülmények között a transferpiacon szerezte volna be.

A Red Bull csoporton belüli játékospolitika feltérképezésével nyilvánvalóvá vált, hogy sportszakmai szempontból mindenképpen jól működik ez a mennyiségű, irányú és minőségű játékosmozgás. Felfedezhető egy belső, hármaskör, ennek tagjai a Salzburg a Liefering és a Lipcse. A Red Bull csoporton belüli játékosmozgások több, mint 70 %-a e három csapat részvételével valósult meg. Továbbá látszik, hogy a Salzburg az egész rendszer középpontja, elosztó központja. A játékosok karrierje szempontjából vízváltó a Salzburgban eltöltött időszak. A transferek 50 százaléka Salzburgba, 25,8 pedig Lipcsébe irányult. Salzburgból kifelé összesen 22 eladás történt, ebből 16 Lipcsébe. Ez egy világosan megfogalmazott, letisztult belső játékospolitika, mellyel minden csapat tisztában van, elfogadja és követi azt. Ez a politika teszi lehetővé és garantálja a rendszerszintű eredményességet.

Véleményem szerint a vizsgált időszak egy sikertörténet a Red Bull szempontjából. Ezt bizonyítják a csapatok javuló bajnoki helyezései, a játékosok értékének növekedése. Feltételezhetően a globális futballban elért látványos sportszakmai sikerek megnövelték a Red Bull anyavállalat imázsát, mely valószínűsíthetően az eladásokban is megmutatkozik. Az, ahogyan a Red Bull különböző háttérrel rendelkező csapatokat, különböző gazdasági, kulturális és sportszakmai környezetben rendszerszinten eredményessé tud tenni egyedülálló és példaértékű.

FORRÁSJEGYZÉK

Szakirodalom

Ackermann Sándor (2018): Putyin játéka. Helikon Kiadó

Ahtiainen, S. (2018): Top 5 European football leagues–The association between financial performance and sporting success.
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/32207> (letöltve: 2021.03.12.)

András Krisztina (2004): A hivatásos labdarúgás piaci. VEZETÉSTUDOMÁNY – Budapest, 35. évfolyam. pp. 40-57.
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/> (letöltve: 2020. 03. 16.)

András, K. – Havran, Zs. – Jandó, Z. (2012) (a): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása; TM 14. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/783/> (letöltve: 2020. 06. 15.)

András, K. – Havran, Zs. – Jandó, Z. (2012) (b): Sportvállalatok külpiacra lépése - Elméleti alapok; TM 17. sz. műhelytanulmány; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/381/> (letöltve: 2020. 06. 14.)

Breuer, M. – Forrest, D. (2018): The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport. Palgrave Macmillan ISBN 978-3-319-77388-9
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-77389-6.pdf> (letöltve: 2020. 06. 22.)

Breuer, C. – Rohde, M. (2016): The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League
<https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366> (letöltve: 2020.08.12.)

Buchholz, F. – Lopatta, K. (2017): Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe; European Sport Management Quarterly
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2017.1306870?journalCode=esm20> (letöltve: 2021.02.10.)

Campbell, A. – Goold, M. (1998): Desperately Seeking Synergy Harvard business review, 76(5), 131-143.
https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/optional%20reading%203%20campbell_1.pdf (letöltve: 2020.12.06.)

Chalip, L. – Harrison-Hill, T. (2006): Marketing Sport Tourism: Creating Synergy between Sport and Destination, Sport in Society, 8(2), 302-320.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430430500102150> (letöltve: 2020.12.03.)

Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó – Budapest

- Crompton, J. L. (2014): Potential negative outcomes from sponsorship for a sport property, *Managing Leisure*, 19(6), 420-441.
<https://doi.org/10.1080/13606719.2014.912050> (letöltve: 2020.11.29.)
- Dunning, J. H. (1992). The global economy, domestic governance, strategies and transnational corporations: interactions and policy implications. *Transnational Corporations*, 1(3), 7-45.
https://unctad.org/system/files/official-document/iteiitv1n3a2_en.pdf
- Ferri, L. et al. (2017): Financial Versus Sports Performance: The Missing Link *International Journal of Business and Management*; Vol. 12, No. 3; 2017 10.5539/ijbm.v12n3p36 (letöltve: 2021.04.06.)
- Honigstein, R. (2016): Újra a csúcson. Gabo Kiadó
- Houston, R. G. – Wilson, D. P. (2002): Income, leisure and proficiency: an economic study of football performance; *Applied Economics Letters*, 2002, 9, 939-943
<https://doi.org/10.1080/13504850210140150> (letöltve: 2021.04.04.)
- Kornai János (2014): Bevezetés A puha költségvetési korlát című kötethez. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE*, 61 (7-8). pp. 845-897. ISSN 0023-4346
<http://real.mtak.hu/17308/> (letöltve: 2020. 07. 28.)
- Nagy Imre (2014): Professzionális futballvállalkozások működési sajátosságai Európában és Magyarországon
<https://ideas.repec.org/h/pkk/vf2104/7-90.html> (letöltve: 2020.08.04.)
- Plumley, D. – Wilson, R. – Ramchandani, G (2017): Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs; *Soccer & Society*, 18(1), 16-29.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980737> (letöltve: 2021.04.01.)
- Ramchandani, G. (2012): Competitiveness of the English Premier League (1992-2010) and ten European football leagues (2010)
<https://doi.org/10.1080/24748668.2012.11868603> (letöltve: 2021.04.01.)
- Szabados Gábor (2003): Labdarúgóklubok stratégiái. *VEZETÉSTUDOMÁNY – Budapest*, 34. évfolyam. pp. 32-43
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4667/1/VT_2003n9p32.pdf (letöltve: 2020. 06. 16)
- Sakinc, I. – Acikalin, S. – Soyguden, A. (2017): Evaluation of the Relationship between Financial Performance and Sport Success in European Football; *International Journal of Business and Management*; Vol. 12, No. 3; 2017
<http://earsiv.hitit.edu.tr/xmlui/handle/11491/1884#sthash.096YUvh.dpbs> (letöltve: 2021.04.05.)
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012): Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), pp. 183-201.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16184742.2012.670660?needAccess=true> (letöltve: 2020. 07. 28.)

Szymanski, S. (1998): Why is Manchester United So Successful? Business Strategy Review, 1998, Volume 9 Issue 4, pp 47-54
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8616.00082> (letöltve: 2021.04.06.)

Szymanski, S. (2014): European soccer's success can be credited, in part, to the liberalization of the players' market. But what will the future bring? Finance and Development pp. 26-28.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/03/pdf/szymanski.pdf> (letöltve: 2020. 06. 20.)

Egyéb dokumentumok

Borussia Dortmund (2020): Annual reports
<https://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports> (letöltve: 2020.11.18.)

FC Schalke 04 (2020): Finanzberichte
<https://schalke04.de/ir-anleihen/financials/finanzberichte/> (letöltve: 2020.11.18.)

Monster (2020): 2019 Annual Report
<https://investors.monsterbevcorp.com/static-files/3a18c9a4-75b9-4d53-b041-14b1bb1c2403> (letöltve: 2020. 03. 19.)

Unternehmenregister (2020): Suchergebnis
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html?sessionId=F05FFB38E8417453536BD097BDE024DD.web02-1> (letöltve: 2020.11.24.)

Internetes források

Alliedmarketresearch.com (2019): Energy Drinks Market by Type (Alcoholic and Nonalcoholic) and End User (kids, Adults, and Teenagers): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2019–2026
<https://www.alliedmarketresearch.com/energy-drink-market> (letöltve: 2021.04.02.)

BBC (2019): City Football Group: Manchester City's parent company buys majority stake in India's Mumbai City FC
<https://www.bbc.com/sport/football/50583463> (letöltve: 2020.06.21.)

Bell, J. (2006): Red Bull Is New Owner, and Name, of MetroStars
<https://www.nytimes.com/2006/03/10/sports/soccer/red-bull-is-new-owner-and-name-of-metrostars.html> (letöltve: 2020. 06. 03.)

Beverage Marketing Corporation (2020): Press Release: U.S. Liquid Refreshment Beverage Market Retail Dollars and Volume Growth Slowed Slightly in 2019, Reports Beverage Marketing Corporation
<https://www.beveragemarketing.com/news-detail.asp?id=610> (letöltve: 2021.04.01.)

Billsportmaps.com (2019): Club membership sizes
<http://billsportmaps.com/?p=46998> (letöltve: 2020. 05. 26.)

Bloomberg (2020): Tennor Holding BV Company Profile:
<https://www.bloomberg.com/profile/company/1276679D:NA> (letöltve: 2020. 06. 07.)

- Bogert, T. (2018): MLS announces new playoff format for 2019 season
<https://www.mlssoccer.com/post/2018/12/13/2019-mls-playoff-structure> (letöltve: 2020. 06. 04.)
- Childs, M. (2012): Chaleo Yoovidhya: Recluse who created the Red Bull energy drink
<https://www.independent.co.uk/news/obituaries/chaleo-yoovidhya-recluse-who-created-red-bull-energy-drink-7579362.html> (letöltve: 2021.04.09.)
- CIES (2021): The sustainable squad management rating: an introduction
<https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr63/en/> (letöltve: 2021.02.12.)
- City Football Group (2017): Girona FC acquired by new investors
<https://www.cityfootballgroup.com/media/1202/girona-fc-acquired-by-new-investors.pdf> (letöltve: 2020.06.20.)
- City Football Group (2020 a) City Football Group expands to Belgium, acquiring Lommel SK
<https://www.cityfootballgroup.com/information-resource/news-and-press-packs/city-football-group-expands-to-belgium-acquiring-lommel-sk/> (letöltve: 2020.06.20.)
- City Football Group (2020 b): Ownership
<https://www.cityfootballgroup.com/our-business/ownership/> (letöltve: 2020. 06. 21.)
- City Football Group (2020 c): Our Teams
<https://www.cityfootballgroup.com/our-teams/> (letöltve: 2020. 06. 22.)
- Conn, D. (2020): World Cup likely to stay in Qatar despite new bribery accusations in US
<https://www.theguardian.com/football/2020/apr/07/world-cup-likely-to-stay-in-qatar-despite-new-bribery-accusations-in-us> (olvasva: 2020. 07. 26.)
- Da Silva, M. (2019): UEFA's financial fair play rules: 7 things you need to know
<https://www.dw.com/en/uefas-financial-fair-play-rules-7-things-you-need-to-know/a-48804148> (letöltve: 2020. 07. 28.)
- Dawkins, D. (2020): Why The \$380 Million Deal For Newcastle United No Longer Makes Sense For Anyone
<https://www.forbes.com/sites/daviddawkins/2020/05/14/why-the-380-million-deal-for-newcastle-united-no-longer-makes-sense-for-anyone/#5d46c776222a> (letöltve: 2020. 07.)
- Deloitte (2020): Annual Review of Football Finance 2020
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> (letöltve: 2020.10.04.)
- Dixon E. (2019): Hertha Berlin investor Lars Windhorst increases stake to 49.9%
<https://www.sportspromedia.com/news/hertha-berlin-lars-windhorst-shares-investment-bundesliga> (letöltve: 2020. 06. 07.)
- Echterhoff, E. (2020): Increased Equity and Higher Stability — All Thanks to Red Bull?
<https://news.idw-online.de/2020/06/11/increased-equity-and-higher-stability-all-thanks-to-red-bull/> (letöltve: 2020. 07. 20.)

- Eredmenyek.com (2020): Results
<https://www.eredmenyek.com>
- FC Bayern München (2009): Audi takes stake in FC Bayern München AG
<https://fcbayern.com/en/news/2009/11/audi-takes-stake-in-fc-bayern-munchen-ag>
 (letöltve: 2020. 05. 25.)
- FC Bayern München (2014): Allianz acquires stake in FC Bayern München AG
<https://fcbayern.com/en/news/2014/02/press-release-110214-allianz> (letöltve: 2020. 05. 25.)
- FC Bayern München (2019): Annual financial statement of FC Bayern München AG
https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/en/2019_annualfinancialstatementoffcbayernmuenchenag.pdf?v=1573841401275 (letöltve: 2020.11.17.)
- FC Bayern München (2020): Become a member
<https://fcbayern.com/en/club/become-a-member> (letöltve: 2020. 05. 25.)
- Firmenmonitor (2020): FC Red Bull Salzburg GmbH
<https://www.firmenmonitor.at/Secure/CompanyDetail.aspx?CID=752862&SID=93b08745-789b-4767-8ca8-1d79cc0e0e58&PID=1> (letöltve: 2020. 07. 03.)
- Folha De S.Paulo (2018): Em Alimentação, Zero-Cal completa 15 anos à frente e cereal matinal tem empate quádruplo
<https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2018/10/1983665-em-alimentacao-zero-cal-completa-15-anos-a-frente-e-cereal-matinal-tem-empate-quadruplo.shtml> (letöltve: 2021.04.06.)
- Forbes (2020): The World's Most Valuable Brands
www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands (letöltve: 2020. 07. 31.)
- France 24 (2020): Red Bull Bragantino seek to become Brazilian Leipzig
<https://www.france24.com/en/20200815-red-bull-bragantino-seek-to-become-brazilian-leipzig> (letöltve: 2020.12.10.)
- Ghana Web (2014): Gomoa Fetteh Feyenoord now WAFA SC.
<https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/SportsArchive/Gomoa-Fetteh-Feyenoord-now-WAFA-SC-322380> (letöltve: 2020. 06. 01.)
- Goal.com (2019): Football club nicknames: Slang terms for all teams in Premier League, La Liga, Serie A & MLS
<https://www.goal.com/en/news/football-club-nicknames-premier-league-la-liga-serie-a-mls/y258hgejidlw1xede4hbz4ts8> (letöltve: 2020. 05. 22.)
- Herbert, I. (2015): Manchester City to sell £265m stake to China Media Capital to narrow Manchester United gulf
<https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/manchester-city-receive-265m-investment-from-china-media-capital-to-narrow-gulf-to-manchester-united-a6755411.html> (letöltve: 2020. 06. 22.)

- Holt, M. (2009): UEFA, governance and the control of club competition in European football. Football Governance Research Centre, Birbeck University. <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/UEFA2.pdf> (letöltve: 2020. 07. 20.)
- Jandó Zoltán (2018): Olyan ügyesen trükközött a Red Bull, hogy európai futballbotrány lehet belőle <https://g7.hu/vallalat/20180909/olyan-ugyesen-trukkozott-a-red-bull-hogy-europai-futballbotrany-lehet-belole/> (letöltve: 2020. 07. 04.)
- Kelso, P. (2004): Fast food firms accused of using sport to attract children <https://www.theguardian.com/uk/2004/feb/21/health.healthandwellbeing> (letöltve: 2020.12.10.)
- KPMG (2020): The 50+1 rule in the Bundesliga – Strength or weakness? https://www.footballbenchmark.com/library/the_50_1_rule_in_the_bundesliga_strength_or_weakness (letöltve: 2020. 05. 05.)
- Kristjánsson, T. (2015): Gazprom's colossal football empire <https://thesefootballtimes.co/2015/01/15/the-gazprom-empire/> (letöltve: 2021.04.10.)
- Lockett, J. (2016): Who are the Red Bull owners, how much is the company worth and how did it start? <https://www.thesun.co.uk/news/2157895/who-are-red-bull-owners-how-much-company-worth/> (letöltve: 2021.04.09.)
- Micheletti (2010): Red Bull Soccer Academy <http://www.michelettighana.com/pages/projects/red-bull-soccer-academy/> (letöltve: 2020.07.18.)
- MLS (2020): New York Red Bulls Standings <https://www.newyorkredbulls.com/standings/mls/2020/> (letöltve: 2020. 06. 04.)
- Montague, J. (2020): Explained: Why does Saudi Arabia want to buy Newcastle United? <https://theathletic.com/1788335/2020/05/02/why-does-saudi-arabia-want-to-buy-newcastle-united/> (letöltve: 2020. 07. 24.)
- Montoto, T. (2020 a): The marketing strategy that drives Red Bull to invest in football <https://medium.com/box-2-box-eng/the-marketing-strategy-that-drives-red-bull-to-invest-in-football-14c169edcee0> (letöltve: 2021.03.22.)
- Montoto, T. (2020 b): Together we're stronger: the synergy of Red Bull football teams <https://medium.com/box-2-box-eng/together-were-stronger-the-synergy-of-red-bull-football-teams-cef1df4c6e7c> (letöltve: 2021.03.17.)
- Nemzetisport.hu (2016): Bundesliga: ezért a magyar kapus csapata Németország leggyülöltebb klubja http://www.nemzetisport.hu/nemet_labdarugas/bundesliga-ezert-az-rb-leipzig-nemetorszag-leggyuloltebb-klubja-2524893 (letöltve: 2020. 06. 10.)

Ozanian, M. (2019): Manchester City Owner Valued At \$4.8 Billion In Minority Sale To Silver Lake Partners
<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/11/27/city-football-group-valued-at-48-billion-in-minority-sale-to-silver-lake-partners/#3a537d0d6292> (letöltve: 2020. 06. 22.)

Pethő András (2014): Bundesliga: Az 50 % + 1-es szabály
<https://sportjog.reblog.hu/bundesliga-az-50--1-es-szabaly> (letöltve: 2020. 05. 06.)

Premier League (2020): Premier League explained
<https://www.premierleague.com/premier-league-explained> (letöltve: 2020. 06. 20.)

Red Bull (2020): Company Facts
<https://www.redbull.com/int-en/energydrink/company-profile> (letöltve: 2020. 03. 18.)

Red Bull (2019 a): The back story of Red Bull's 1st motorsports athlete, F1's Gerhard Berger
<https://www.redbull.com/int-en/gerhard-berger-f1-story> (letöltve: 2020. 03. 18.)

Red Bull (2019 b): How Red Bull launched their F1 ambitions with their Sauber partnership
<https://www.redbull.com/int-en/red-bull-sauber-f1-partnership> (letöltve: 2020. 03. 18.)

Red Bull Salzburg (a) (2020): Club history
<https://www.redbullsalzburg.at/en/fc-red-bull-salzburg/club-history.html> (letöltve: 2020. 05. 19.)

Red Bull Salzburg (b) (2020): Contact us
<https://www.redbullsalzburg.at/en/footer-area/contact-us.html> (2020. 05. 19.)

Kelly, R. (2019): What is the 50+1 rule? Ownership model affecting Bayern Munich, Dortmund & Bundesliga clubs explained
<https://www.goal.com/en/news/what-is-50-1-rule-ownership-model-bayern-munich-dortmund/1tbauau8p6cm01xbm8ok60k1uc> (letöltve: 2020. 06. 09.)

Schafer, G. (2015 a) Parkhaus am Sportforum kommt, wenn privater Investor Ja sagt
<https://www.lvz.de/Sportbuzzer/RB-Leipzig/News/Parkhaus-am-Sportforum-kommt-wenn-privater-Investor-Ja-sagt> (letöltve: 2020.07.12.)

Schafer, G. (2015 b): Schöner wohnen: RB Leipzig investiert fünf Millionen Euro ins Stadion
<https://www.lvz.de/Sportbuzzer/RB-Leipzig/News/Schoener-wohnen-RB-Leipzig-investiert-fuenf-Millionen-Euro-ins-Stadion2> (letöltve: 2020.07.12.)

Schmidt, D. (2007): The effects of the Bosman-case on the professional football leagues with special regard to the top-five leagues. Bachelor Thesis. University of Twente
http://essay.utwente.nl/57990/1/scriptie_D_Schmidt.pdf (letöltve: 2020. 07. 12.)

Shotter J. (2017): Red Bull and the fight for football's soul
<https://www.ft.com/content/2567291c-2f89-11e7-9555-23ef563ecf9a> (letöltve: 2020. 05. 24.)

Slater, M. (2019): Financial Fair play is dead. UEFA cannot pretend otherwise anymore
https://theathletic.com/1381138/2019/11/15/financial-fair-play-is-dead-uefa-cannot-pretend-otherwise-anymore/?article_source=search&search_query=financial%20fair (letöltve: 2020. 07. 28.)

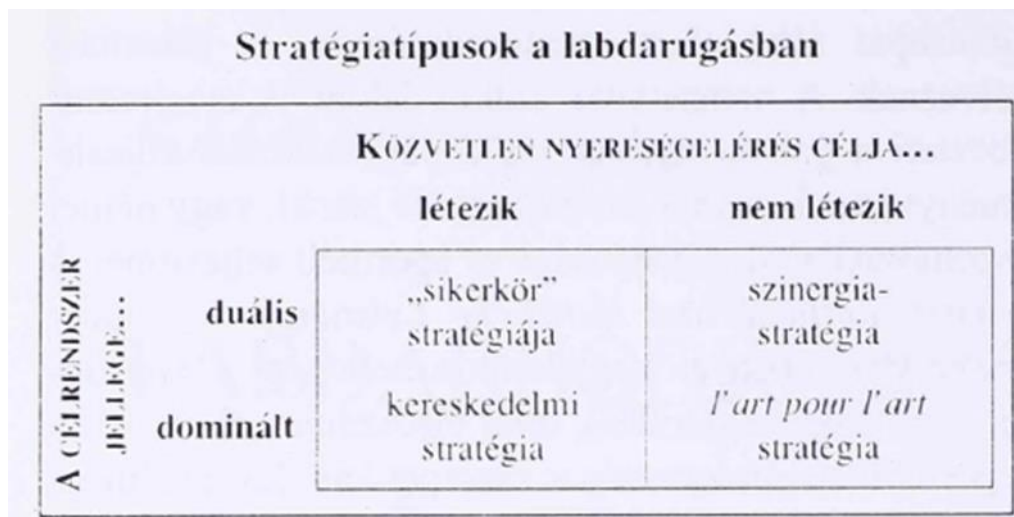
- Slaton, Z. (2012): How the MLS Playoff Format Punishes Ambitious Teams
<https://www.forbes.com/sites/zachslaton/2012/10/15/how-the-mls-playoff-format-punishes-ambitious-teams/#7b57f14c3c17> (letöltve: 2020. 06. 04.)
- Smith, R. (2020): Manchester City Won. Now Brace for the Losses.
<https://www.nytimes.com/2020/07/13/sports/soccer/man-city-ffp.html> (letöltve: 2020. 07. 28.)
- Soyke, M. (2018): Red Bull Salzburg, Lieferung und die Kooperationsverträge in Österreich
<https://www.transfermarkt.de/red-bull-salzburg-liefering-und-die-kooperationsvertrage-in-osterreich/view/news/298082> (letöltve: 2020. 06. 03.)
- Stadionwelt (2020): Red Bull Arena: Baustelle wächst weiter
<https://www.stadionwelt.de/news/21267/red-bull-arena-baustelle-waechst-weiter>
 (letöltve: 2020.07.15.)
- Statista (2020 a): Monster Beverage's net sales worldwide from 2008 to 2019 (in billion U.S. dollars)
<https://www.statista.com/statistics/258346/monster-beverages-net-sales-worldwide/>
 (letöltve: 2021.04.02.)
- Statista (2020 b): PepsiCo's net revenue worldwide from 2007 to 2019
<https://www.statista.com/statistics/233378/net-revenue-of-pepsico-worldwide/> (letöltve: 2021.04.02.)
- Statista (2020 c): Red Bull company's market share in the United States from 2004 to 2019
<https://www.statista.com/statistics/225452/us-market-share-of-the-red-bull-company-since-2004/> (letöltve: 2021.04.02.)
- Statista (2020 d): Revenue of Red Bull worldwide from 2011 to 2019
<https://www.statista.com/statistics/275169/red-bulls-company-sales-worldwide/>
 (letöltve: 2021.04.02.)
- Statista (2020 e): Sales volume of liquid refreshment beverages in the United States from 2007 to 2019
<https://www.statista.com/statistics/238469/us-volume-of-liquid-refreshment-beverages/>
 (letöltve: 2021.04.02.)
- Statista (2021): Global revenue and financial results of the Coca-Cola Company from 2009 to 2020
<https://www.statista.com/statistics/264423/revenue-and-financial-results-of-coca-cola/>
 (letöltve: 2021.04.02.)
- Street, S. (2018): BULL FIGHT Why are Leipzig called RB whereas Salzburg are named Red Bull and are they owned by the same company?
<https://www.thesun.co.uk/sport/football/7305707/rb-leipzig-red-bull-salzburg-names-called-why/> (letöltve: 2020. 05. 28.)
- The FA (2020): The history of the FA
<http://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (letöltve: 2020. 06. 14.)

- Tierney, P. (2019): Is Red Bull Dolomitenmann the toughest extreme sport relay of them all?
<https://www.redbull.com/hu-hu/red-bull-dolomitenmann-info> (letöltve: 2020. 03. 18)
- Transfermarkt.com (2020 a): FC Liefering Club portrait
<https://www.transfermarkt.com/fc-liefering/datenfakten/verein/37024> (letöltve: 2020. 06. 01.)
- Transfermarkt (2020 b): Red Bull Brasil Club portrait
<https://www.transfermarkt.com/red-bull-brasil-sp-/datenfakten/verein/22767> (letöltve: 2020. 06. 05.)
- Transfermarkt (2020 c): RB Bragantino Club portrait
<https://www.transfermarkt.com/clube-atletico-bragantino-sp-/datenfakten/verein/8793>
 (letöltve: 2020. 06. 05.)
- UEFA (2019): Financial Fair Play
<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/> (letöltve: 2020. 07. 27.)
- UEFA Club Financial Control Body (2017): Case: AC-01/2017 RASENBALLSPORT LEIPZIG GMBH - FC RED BULL SALZBURG GMBH
https://editorial.uefa.com/resources/0258-0e2dece33fb8-5cc21edafedf-1000/rb_leipzig_fc_salzburg_-_cfcb_adjudicatory_chamber_decision_-_june_2017.pdf
 (letöltve: 2020. 07. 04.)
- UEFA (2020): UEFA Benchmarking Report
https://www.footballbenchmark.com/documents/files/UEFA%20Club%20Licensing%200Benchmarking%20report_2020_FY%202018.pdf (letöltve: 2020. 07. 01.)
- UEFA (2018): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf (letöltve: 2020. 07. 27.)
- University of Virginia (2011): Red Bull in brief
 Elérhető:
https://faculty.darden.virginia.edu/farrisp/jnjcourseii/general/documents/redbullm-0663_condensed.pdf (letöltve: 2021.04.09.)
- Veth, M. (2019): Hertha Berlin - The Windhorst Deal Analyzed
<https://www.forbes.com/sites/manueltveth/2019/07/02/hertha-berlin-the-windhorst-deal-analyzed/#41214df9553d> (letöltve: 2020. 06. 07.)
- VOL.AT (2017): Neuer Premium-Sponsor: Rauch-Logo bald auf Trikots des FC Red Bull Salzburg
<https://www.vol.at/neuer-premium-sponsor-vorarlberger-rauch-logo-bald-auf-trikots-des-fc-red-bull-salzburg/5381518> (letöltve: 2020.07.29.)
- Welbirg, R. (2019): Red Bull expands global football empire, takes over at Bragantino
<https://sponsorship.sportbusiness.com/news/red-bull-expands-global-football-empire-takes-over-at-bragantino/> (letöltve: 2020. 06. 05.)

Mellékletek

1. STRATÉGIATÍPUSOK A LABDARÚGÁSBAN

Forrás: Szabados, G. Labdarúgóklubok stratégiái (2003)



2. AZ ÁLLAM SZEREPE A LABDARÚGÁSBAN

Egyre nagyobb mértékben jelenik meg újra az állam, mint tulajdonos, illetve támogató a labdarúgásban. Ráadásul az államok most már nem csak a saját országukban vásárolnak klubokat, hanem más országokban is. Ennek legfőbb oka sok esetben az imázsépítés, turisztikai bevételek növelése. Ezzel a módszerrel leginkább a gazdag Közel-Keleti olaj nagyhatalmak élnek. Jó példa erre a trendre a dolgozatomban részletezett Manchester City esete, illetve a katariak által megvásárolt francia Paris Saint-Germain FC. Továbbá esély van rá, hogy a Premier League-ben egy újabb mega tranzakció valósuljon meg. A Szaúd-Arábiai Public Investment Fund (PIF) 380 millió Dolláros ajánlatot tett a Newcastle United megvásárlására, habár jelenleg megtorpanni látszik az ügylet különböző problémák miatt (Dawkins (2020)). A PIF vezetője pedig az a Mohammed bin Salman, aki az uralkodó család tagja, hasonlóan a Manchester City esetéhez. Gyakorlatilag Szaúd-Arábia célja megvásárolni az ország hitelességet és pozitív imázsát a Newcastle-n keresztül (Montague (2020)). Összességében az egyes államok azért vásárolnak, illetve szponzorálnak állami cégeken keresztül külföldi klubokat, hogy a saját imázsukat, külföldi értékelésüket javítsák.

A másik metódus, amellyel az egyes államok bizonyítani kívánják gazdasági nagyságukat, illetve pozitívabbá szeretnék változtatni a róluk alkotott képet, az a nagy világesemények megrendezése. Viszont ebbe a témába csak említés szinten megyek bele, mivel nem közvetlenül kapcsolódik munkámhoz. Az utóbbi évtized legszemléletesebb példája erre Oroszország. 2014-

ben Szocsiban rendezték meg a történelem valaha volt legköltségesebb olimpiai játékát, a télit és a nyárit együttvéve. Csak szemléltetésképpen a kormányzat 7 milliárd Dollárt fizetett a Rotenberg testvérpárnak áron felüli kivitelezési munkákért. Ez az összeg megegyezik az eggyel korábbi Vancouveri téli olimpia összköltségével (Ackermann (2018)). A legutóbbi 2018-as Labdarúgó-világ bajnokságnak is Oroszország adott otthont. Emellett pedig Vizes világ bajnokságot, nyári és téli universiade-t, illetve egyéb nemzetközi sporteseményeket is rendeztek.

Egy másik példa pedig Katar, amely 2022-ben ugyancsak Labdarúgó-világ bajnokságot rendezhet. Azonban a pályázási verseny tisztaságát számos kétely övezi (Conn (2020)).

3. TULAJDONOSI STRUKTÚRÁK A BUNDESLIGA-BAN

Forrás: KPMG The 50+1 rule in the Bundesliga – Strength or weakness? (2020)



Ownership structure in the Bundesliga					
Club Legal form	Ownership structure	Revenues in EUR M financial year	Club Legal form	Ownership structure	Revenues in EUR M financial year
FC Bayern München Publicly Listed Company	75 % FC Bayern München e. V. 8.33 % Adidas AG 8.33 % Allianz SE 8.33 % Audi AG	620.673 2017/18	1. FC Köln Limited Partnership	Limited Partner: 100 % 1. Fußball-Club Köln 01/07 e. V. General Partner: 100 % 1. Fußball-Club Köln 01/07 e. V.	162.9 2017/18
Borussia Dortmund Limited Partnership	Limited Partners: 59.86 % free float 9.83 % Evonik Industries AG 9.35 % Bernd Geske 5.53 % Borussia Dortmund e. V. 5.43 % SIGNAL IDUNA 5.004 % Ralph Dommermuth GmbH 5.0 % PUMA SE General Partner: 100 % Borussia Dortmund e. V.	518.8 2017/18	1. FC Union Berlin Registered Association	100 % 1. Fußballclub Union Berlin e. V.	46.4 2017/18
RasenBallsport Leipzig Limited Liability Company	99 % Red Bull GmbH 1 % RB Leipzig e. V. (owns voting rights)	245.2 2017/18	Eintracht Frankfurt Publicly Listed Company	67.88 % Eintracht Frankfurt e. V. 18.55 % Freunde des Adlers GmbH 10.00 % Freunde der Eintracht Frankfurt AG 3.57 % Steubing AG	169.7 2018
Borussia Mönchengladbach Limited Liability Company	100 % Borussia Verein für Leibesübungen 1900 e. V.	163.6 2018	Hertha BSC Limited Partnership	Limited Partners: 50.1 % Hertha BSC e. V. 49.9 % Peil Investment B.V. General Partner: 100 % Hertha BSC e. V.	134.1 2017/18
Bayer 04 Leverkusen Limited Liability Company	100 % Bayer AG	247.6 2018	FC Augsburg Limited Partnership	Limited Partners: 99 % Hofmann Investoren GmbH 1 % Fußball-Club Augsburg 1907 e. V. General Partner: 100 % Fußball-Club Augsburg 1907 e. V.	91.9 2017/18
FC Schalke 04 Registered Association	100 % Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V.	338.4 2018	1. FSV Mainz 05 Registered Association	100 % 1. Fußball- und Sportverein Mainz 05 e. V.	113.4 2017/18
VfL Wolfsburg Limited Liability Company	100 % Volkswagen AG	218.8 2017/18	Fortuna Düsseldorf Registered Association	100 % Düsseldorfer Turn- und Sportverein Fortuna 1895 e. V.	38.7 2017/18
SC Freiburg Registered Association	100 % Sport-Club Freiburg e. V.	96.4 2017/18	SV Werder Bremen Limited Partnership	Limited Partner: 100 % SV Werder e. V. General Partner: 100 % SV Werder e. V.	114 2017/18
TSG 1899 Hoffenheim Limited Liability Company	96 % Dietmar Hopp 4 % Turn- und Sportgemeinschaft Hoffenheim 1899 e. V.	161.9 2017/18	SC Paderborn Limited Partnership	Limited Partner: 100 % SC Paderborn 07 e. V. General Partner: 100 % SC Paderborn 07 e. V.	12.4 2017/18

Source: KPMG Football Benchmark Research

4. A BUNDESLIGA ÉLCSAPATAINAK FONTOS PÉNZÜGYI MUTATÓINAK ALAKULÁSA 2014 ÉS 2019 KÖZÖTT

Saját szerkesztés – Forrás: Forrás: Borussia Dortmund (2020); FC Schalke 04 (2020); Unternehmenregister (2020)

Értékesítés nettó árbevétele (ezer euró)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
RB Leipzig	72 304	100 810	169 306	218 207	270 808
Borussia Dortmund	249 496	327 117	356 390	498 037	461 965
Bayern München	485 600	587 700	603 100	624 300	715 800
Schalke 04	248 088	269 645	256 632	299 045	316 923
Borussia Mönchengladbach	145 073	179 591	187 920	175 690	172 409

EBITDA (ezer euró)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
RB Leipzig	14 461	23 926	39 397	56 399	62 567
Borussia Dortmund	43 501	74 147	61 040	118 726	114 991
Bayern München	85 100	110 900	122 000	110 100	114 700
Schalke 04	52 016	70 319	55 258	77 933	87 435
Borussia Mönchengladbach	48 669	63 250	60 648	44 148	36 368

Nettó jövedelem adók után (ezer euró)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
RB Leipzig	337	816	1 293	1 715	1 651
Borussia Dortmund	2 426	28 532	6 339	26 405	25 844
Bayern München	15 100	20 600	33 200	22 000	42 700
Schalke 04	4 151	22 535	29 121	-12 167	40 485
Borussia Mönchengladbach	12 748	21 046	26 798	6 563	-3 641