

OTDK-dolgozat

2025

Budapesti Corvinus Egyetem



Számviteli és Jogi Intézet

Topfutball válságok árnyékában

Avagy hogyan változtatta meg a COVID-19-járványt kísérő gazdasági válság az európai futballklubok szakmai, gazdasági és pénzügyi működését?

Top football in the shadow of crises

How has the economic crisis that accompanied the COVID 19 epidemic changed the professional, economic and financial operation of European football clubs?

Készítette: Babos András

Pénzügy és Számvitel Bsc

IV. évfolyam

Témavezető: Dr. Veit József

Számviteli és Jogi Intézet

Számvitel Tanszék

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. április 17.

Absztrakt

A XXI. században a labdarúgás világméretű iparaggá nőtte ki magát, ami magával vonta a legnagyobb klubok közti verseny kiéleződését. A topklubok évről évre egyre nagyobb bevételeket generáltak, növelték a bérkeretüket és transferkiadásait, üzleti stratégiájuk azonban ezáltal hosszú távon fenntarthatatlanná vált, melyet a Covid-19 járvány egyértelműen be is bizonyított. Jelen kutatás arra keresi a választ, hogy a koronavírus-járvány gazdasági hatásai milyen mértékben befolyásolták az európai futballklubok működését szakmai, gazdasági és pénzügyi szempontból.

A dolgozatban tesztelt hipotézisek tesztelése lineáris regressziókkal valósult meg, melyek alapjául az Orbis adatbázisból, a transfermarkt.de és a sofascore.com oldalról letöltött adatok szolgáltak. A kutatás legfontosabb eredménye a különböző pénzügyi mutatószámok (normalizált bevételek, EBITDA-margin, Cash-flow konverziós ráta, ...) és a játékospiaci kiadások, valamint a fenntartott bérkeret közti kapcsolat azonosítása. A gazdasági és sportszakmai teljesítményben bekövetkezett változások kapcsolata szintén tesztelésre került empirikusan, de szignifikáns összefüggést nem sikerült alátámasztani. A kutatás eredményei leginkább a hazai és regionális futballklubok, a szabályozók és egyéb külső érintettek (befektetők, szurkolók, partnerek) számára relevánsak, a sportszervezetek gazdasági-stratégiai működését vizsgáló további kutatásokhoz is jó kiindulási alapot ad.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	1
2.	Szakirodalmi áttekintés	3
2.1.	A futballklubok gazdasági működése és a Financial Fair Play Regulation	3
2.2.	A futballklubok működésének számviteli háttere	9
2.3.	A Covid-19 járvány és közvetlen hatása az európai labdarúgásra	12
2.4.	A gazdasági válság hatása a számviteli beszámolók minőségére	17
3.	Vizsgált adatok és a kutatás módszertana	19
4.	A vizsgált hipotézisek és az empirikus eredmények bemutatása	22
4.1.	A gazdasági és szakmai teljesítményben bekövetkezett változás kapcsolata	22
5.2.	Milyen mértékben határozza meg a klubok gazdasági állapota a játékospiaci stratégiájukat?.....	25
4.3.	A bérkeretek versenyképességének jelentősége és hozzájárulása az egyesület gazdasági teljesítményéhez	28
5.	A kutatás korlátai és továbbfejlesztésének lehetőségei.....	30
6.	Összegzés	31
7.	Hivatkozások jegyzéke.....	34

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. Ábra: Európa top 20 futballklubja által realizált bevétel szezononként.
Forrás: Deloitte, 2022. 15
2. Ábra: A topbajnokságok transferkiadásainak alakulása a 2015-2022 közti időszakban.
Forrás: transfermarkt.com [2023] alapján saját szerkesztés. 26
1. Táblázat: A 2019-2020-as szezonban az 5 topliga klubjai által elmaradt bevételek becsült értéke. Forrás: Lange, 2020. 15
2. Táblázat: A regressziós modellek változói. Forrás: Saját szerkesztés. 21
3. Táblázat: A hipotézisek és megítélésük összefoglalása.
Forrás: Saját szerkesztés. 22
4. Táblázat: A bajnoki helyezéseket magyarázó regressziós modell főbb paraméterei.
Forrás: Saját szerkesztés. 24
5. Táblázat: A meccsenként átlagosan szerzett gólok változását magyarázó regressziós modell főbb paraméterei. Forrás: Saját szerkesztés. 24
6. Táblázat: A szezononként átlagosan kifizetett átigazolási díjak változását magyarázó regressziós modell főbb paraméterei. Forrás: Saját szerkesztés. 27
7. Táblázat: Az EBITDA-margin változását magyarázó regressziós modell főbb paraméterei. Forrás: Saját szerkesztés. 29

1. Bevezetés

Napjainkra a sport és különösen a labdarúgás világméretűvé vált mind szakmai, mind gazdasági szempontból. A technika fejlődésének köszönhetően milliók követik a mérkőzéseket a világ minden pontjáról (a 2022-es labdarúgó világbajnokság döntőjét rekordszámú, másfél milliárd ember kísérté figyelemmel valamilyen formában – [FIFA, 2023]), a globalizáció pedig lehetővé tette, hogy a futballisták szabadon mozogjanak országokon, földrészeken keresztül, a csapatok regionális, kontinentális és interkontinentális versenysorozatokban vegyenek részt, illetve gyarapítsák rajongótáborukat a Föld összes országában.

A futball azonban nemcsak köznapi, de gazdasági értelemben is a világ legnagyobb, legnépszerűbb sportjává vált: a futballklubok több százmillió eurós költségvetésekből gazdálkodnak, miközben a sportszakmai, illetve kereskedelmi tevékenységükből hasonló nagyságrendű bevételt generálnak évről évre. A koronavírus-járványig a labdarúgás a legdinamikusabban növekedő iparágak között szerepelt, melyet a Deloitte Football Money League kutatása is egyértelműen alátámaszt. Az említett könyvvizsgálócég éves elemzése alapján a világ húsz legértékesebb klubja által generált bevétel 2014 és 2019 között szezononként átlagosan több, mint 7%-kal nőtt, és még a COVID-19 járvány által legsúlyosabban érintett 2020-2021-es szezonban is meghaladta a 8,187 milliárd eurót [Deloitte, 2019 és Deloitte, 2021].

A sportág népszerűsége és a benne rejlő gazdasági lehetőségek az elmúlt tizenöt évben számos dollármilliárdos futballkedvelő nagybefektetőt vonzottak be az iparágba. A legismertebb példa sokáig az angol Chelsea FC Roman Abramovich általi megvásárlása volt, de hasonló tulajdonosváltáson esett át a szintén angol Manchester City FC, Newcastle FC és a francia Paris Saint-Germain is [Nober, 2022 és Maguire, 2021]. Az említett új tulajdonosok többnyire nem józan üzleti szemlélet szerint irányították csapatukat, hanem a győzelmeket és a mielőbbi szakmai sikereket hajszolták – bármi áron. A gazdasági környezet átalakulása egy idő után már veszélyeztetni kezdte az európai futball kiegyensúlyozottságát, mely válaszlépésre kényszerítette az Európai Labdarúgó Szövetséget (Unions of European Football Associations, a továbbiakban UEFA). Így született meg 2010-ben a szövetség Pénzügyi Fair Play Szabályzata (Financial Fair Play Regulations, a továbbiakban FFPR), mely bevezetését követően alapjaiban változtatta meg az egyesületek gazdálkodását és versenysztratégiáját.

A FFPR bevezetését követő években az európai versenysorozatokban érdekelt klubok igyekeztek gazdasági működésüket az új környezethez igazítani, a kiélezett verseny miatt azonban ez a konszolidáció nem az óriási mértékben felduzzadt költségvetések visszafogását,

hanem a bevételek további emelkedését eredményezte. Ezen dinamikus növekedésnek vetett véget egy időre a 2020 márciusában kitörő COVID-19 járvány, amely a gazdasági szektorok többségéhez hasonlóan a sportot és a labdarúgást is rendkívül érzékenyen érintette. Belgiumban, Franciaországban és Hollandiában félbeszakították az első osztályú bajnokságot, a többi országban pedig csak későbbi időpontban, helyszíni szurkolók nélkül fejezték be a bajnoki küzdelemeket. A szigorú egészségügyi óvintézkedések közvetetten óriási gazdasági terhet róttak Európa legtöbb csapatára, hiszen a bevételkiesés nemcsak a mérkőzések megrendezésére, de a televíziós közvetítési jogokra és az egyéb kereskedelmi (merchandising, szponzoráció) tevékenységekre is kiterjedt [Sevim, 2021]. A pandémiát követő gazdasági válság során a korábban kevésbé fenntarthatóan gazdálkodó klubok a csőd szélére sodródtak, de a többiek is rendkívül komoly veszteségeket szenvedtek. A Deloitte kutatása szerint a világ húsz leggazdagabb klubja által a pandémia miatt elmaradt bevétel mértéke a 2019-2020-as és a 2020-2021-es szezonokban elérte a 2 milliárd eurót [Deloitte, 2022]. A járvány következményei már rövid távon is komoly változásokat indítottak el az iparágban, de valószínű, hogy a jelenlegi, válságokban bővelkedő gazdasági környezethez való alkalmazkodás további lépéseket követel a futballkluboktól a jövőben.

Jelen kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a COVID-19 járvány gazdasági hatásai milyen rövid- és hosszú távú változásokat váltottak ki az európai futballklubok működésében. Elemzésem fókuszában a topligás¹ klubok pályán nyújtott teljesítménye és gazdasági működése áll. A dolgozatban először az egyesületek hagyományos éves beszámolóí alapján feltárom a kapcsolatot a bevételek csökkenése, különböző pénzügyi (likviditási, eladósodottsági) mutatók és a pályán nyújtott teljesítmény között, majd megvizsgálom a pandémia transferpiacra gyakorolt hatását is. Mivel a futballklubok működésének a már említett Pénzügyi Fair Play Szabályzat adja a kereteit, kutatásomban kitérek a pandémia pénzügyi beszámolókra gyakorolt hatásaira (eredménymenedzsment, értékvesztések) is.

Reményeim szerint a dolgozat eredményei releváns információval szolgálnak a hazai és külföldi futballklubok számára a válsághelyzetekhez alkalmazkodó, hatékony gazdasági működés kialakításához. Általános jellegéből fakadóan a kutatás az iparágban bekövetkező krízisek természetébe is betekintést nyújt, így nemcsak a klubok, hanem azok érintettjei (tulajdonosok, szurkolók, partnerek, szabályozó testületek) számára is segítséget nyújthat üzleti stratégiát érintő döntések meghozatalában és a különböző gazdasági szabályok (például a FFPR) időszakos felülvizsgálatában.

¹ A szakirodalom topligák alatt öt első osztályú labdarúgó bajnokságot, az angol Premier League-et, a német Bundesligát, a spanyol La Ligát, az olasz Serie A-t és a francia Ligue 1-t érti.

A dolgozat felépítése a következő: a bevezetés (1. fejezet) után a 2. fejezet a releváns szakirodalmon keresztül összefoglalja a labdarúgóklubok gazdasági működésének releváns pénzügyi és számviteli sajátosságait, a FFPR célkitűzéseit és főbb sajátosságait, valamint a koronavírus-járvány labdarúgásra gyakorolt közvetlen, rövid távú hatásait. A 3. fejezet tartalmazza az alkalmazott módszertan, a felhasznált adatok leírását és a hipotézisek megfogalmazását. A kutatás eredményeit a 4., limitációit és továbbfejlesztési lehetőségeit az 5. fejezet fejezet foglalja össze, a dolgozat pedig konklúzióval (6. fejezet) zárul.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A futballklubok gazdasági működése és a Financial Fair Play Regulation

Wahyu et al. [Wahyu, 2021] a professzionális futballklubok gazdasági működésének következő három alappillérét különböztették meg: hagyományos kereskedelmi tevékenység (jegyértékesítés, közvetítési jogok értékesítése, szponzoráció és merchandising), játékjogok vásárlása és értékesítése, valamint utánpótlásnevelés és emberierőforrás menedzsment. A gazdasági környezet ugyanakkor rendkívül kompetitív, amely nemcsak a labdarúgásba áramló tőke folyamatos növekedésének, de a klubok sajátos működésének is fő okozója. Az élesebb verseny évről évre komolyabb gazdasági szerepvállalást (magasabb fizetéseket, átigazolási díjakat és nagyobb befektetéseket) követelt a toplisták klubjai részéről ahhoz, hogy korábbi sikereiket meg tudják ismételni. Erre a kihívásra a toplisták klubjai eleinte óriási mértékű költsékezéssel és eladósodással válaszoltak, a 2010-ben bevezetett Pénzügyi Fair Play Szabály azonban arra kényszerítette őket, hogy a fenntartható, transzparens, üzleti szemléletű gazdálkodás irányába mozduljanak el. A FFPR azonban a növekedésnek nem vetett véget: bevezetését követően a sportszervezetek óriási költségvetésük fenntartása érdekében bevételeik növelését tűzték ki elsődleges célként. Ez a stratégia a COVID-19 járvány kitöréséig sikeresnek is bizonyult, ám a pandémia és az azzal együtt járó gazdasági világválság alapjaiban kérdőjelezte meg a topklubok működésének fenntarthatóságát.

A futballvállalatok bevételei három fő forrásból, meccsszervezésből (jegyértékesítés, étel- és italfelhasználás), közvetítési jogok eladásából és egyéb kereskedelmi tevékenységből (szponzoráció, merchandising) tevődnek össze [Quansah et al., 2021], melyet kiegészítenek a sportsikerek után járó juttatások a hazai és nemzetközi szövetségektől, valamint a játékospiacon értékesített játékjogok kapott ellenértéke [András és Havran, 2014]. 2010 óta a fenti három

kategóriából kettő, a közvetítési jogokból és a kereskedelmi tevékenységből származó bevételek abszolút és relatív mértékben is óriási növekedésen ment keresztül, mely leginkább a labdarúgás globalizációjának és a nemzetközi fogyasztók megjelenésének köszönhető [Deloitte, 2022]. A klubok megtanulták gazdaságilag kihasználni saját és játékosaik egyéni márkaértékét, mely kedvezőbb szerződésekhez és nagyobb kereskedelmi forgalomhoz segítette őket. Ehhez adódnak hozzá még az UEFA által a nemzetközi versenysorozatokban (UEFA Bajnokok Ligája és Európa Liga) elért eredmények után fizetett juttatások, melyek a sorozatok javuló kommercializációjának köszönhetően szintén dinamikusán nőnek évről évre [UEFA, 2021/a]. Lassuló trend egyedül talán a mérkőzések megszervezéséhez kapcsolódó bevételek esetében tapasztalható. A Deloitte felmérése alapján Európa húsz legnagyobb klubjában a 2014-2015-ös szezonban a meccsnapi szolgáltatások ellenértéke még az összes bevétel 19%-át tették ki, addig ez az hányad a 2019-2020-as szezonban már alig érte el a 15%-ot [Deloitte 2016 és Deloitte 2022]. A folyamat leginkább a stadionok kapacitáskorlátával, illetve a lokális szurkolók megtartására irányuló kedvező jegy- és bérletárusítási programok biztosításával magyarázható.

A labdarúgás csapatsport-jellegéből és a klubok közötti rendkívül éles versenyből fakadóan a futballvállalatok működésében stratégiailag kiemelkedő terület az emberierőforrás menedzsment. A klubok keretüket két lehetséges módon, minőségi utánpótlásneveléssel, valamint játékjogok tranzakcióival alakíthatják céljaiknak megfelelően. Mivel egy utánpótlásnevelő akadémia és a működéséhez szükséges kapcsolati háló kialakítása pénz- és időigényes, a klubok nagy része aktív transzferpiaci stratégiával igyekszik elérni szakmai és gazdasági célkitűzéseit. Az utánpótlásnevelés és a játékospiacra való támaszkodás közti választást a szakirodalom [Havran, 2017, Akgündüz et al., 2013] make or buy dilemmának nevezi.

A játékosjogok adásvételének platformot biztosító transzferpiac forgalma az iparághoz hasonlóan növekvő trendet mutat a 2008-2009-es pénzügyi válság óta. Míg 2012-ben a világ futballklubjai összesen 2,71 milliárd dollárt költöttek játékosok szerződtetésére, 2019-ben ez az összeg már 7,4 milliárd dollár volt [Quansah et al., 2021]. András definíciója szerint a játékospiac a labdarúgás speciális munkaerőpiaca [2003], ahol a futballisták játékjogai cserélnek gazdát tetszőleges szerződéses keretek között. Játékosokat szerződtetni három fő módon lehet: más klubbal élő szerződéssel rendelkező labdarúgó esetében átigazolási díj

megfizetése ellenében, kölcsönszerződéssel², illetve élő szerződéssel nem rendelkező labdarúgó (ügynevezett szabad ügynök) esetén a játékosal történő megegyezés és szerződéskötés útján. Mivel a klubok igyekeznek legértékesebb játékosaiknak hosszú távú szerződéseket kínálni, a nagy léptékű tranzakciók általában a fentiek közül az első kategóriába tartoznak. A tranzakció során fizetett átigazolási díj lehet ügynevezett kivásárlási ár³, vagy az értékesítő és vásárló klub közti alku eredménye. A transzferdíjak igyekeznek tükrözni az adott játékos által a jövőbeli szerződés időtartama alatt várhatóan generált szakmai-gazdasági hasznokat, így értékére a fizikai és mentális képességek, az egyéni márkaérték és a személyiség, hozzáállás hatnak leginkább [Kozma és Kynsburg, 2000]. A klubok többségét szakmai és üzleti stratégiájuk alapján nettó eladó vagy nettó vásárló kategóriába sorolhatjuk. Előbbi kategóriába a hagyományosan utánpótlásneveléssel és fiatal játékosok értékesítésével foglalkozó egyesületek, mint például az Ajax Amsterdam vagy a Red Bull Salzburg tartoznak, míg Európa tradicionális nagyklubjai (Real Madrid CF, FC Barcelona, Manchester United FC, ...) komoly szakmai céljaik miatt jellemzően nem tudják elkerülni, hogy nettó kifizetők legyenek.

Amint azt már a bevételek és a játékospiaci magatartás kapcsán láthattuk, a professzionális labdarúgóklubok működésének egyik legfontosabb pillére a vezetők által követett stratégia. A XX. században még lehetséges volt szakmailag és üzletileg is sikeres modell szerint működtetni a klubokat, de a piac 2000-es években bekövetkező kitágulása választás elé állította a vezetőket [Bonacchi et al., 2022]: dönteniük kellett, hogy a jövőben a szakmai vagy gazdasági sikerekre helyezik a fókuszot. Mivel jellemzően a nemzetközi kupák és a topbajnokságok megnyerésére reálisan pályázó játékoskeret kialakításához nagyon komoly befektetéseket kell eszközölni, a kontinens jelenlegi és tradicionális topklubjai a pályán elért sikereket helyezik működésük fókuszába. Természetesen kivételek a topligákban is akadnak: a német Bundesliga és a francia Ligue 1 több egyesülete is elsősorban gazdasági célok elérésére törekszik, melyet általában eredményes utánpótlásneveléssel és transzferstratégiával valósítanak meg. Szabados [2003] tanulmányában 4+1 futballpiaci stratégiát nevezett meg, melyek közül a kiadásokat bevételekkel és szakmai eredményekkel együtt növelő sikerkör stratégia, az utánpótlásnevelésre és játékosok értékesítésére fókuszáló transzferstratégia és a pályán elért eredmények minden áron való fenntartását központba helyező l'art pour l'art stratégia a leggyakrabban alkalmazott. A stratégiai lehetőségekből adódóan a 2000-es években

² Kölcsönszerződés esetén az eladó és vásárló klub minimum kettő játékos játékjogát ruházza át a másik félre. Az ügyletben kis összegű pénzbeli kompenzáció is megjelenhet.

³ A kivásárlási ár az a szerződésében rögzített nyilvános összeg, amelyet megfizetve egy klub leigazolhat egy adott játékost az eladó klub beleegyezése nélkül.

az akadémiával nem rendelkező sportszervezetek számára nem maradt más választás, csak a költekezés, melynek köszönhetően veszélyes mértékig emelkedett a csapatok eladósodottsága, több egyesület pedig egyenesen a csőd szélére sodródott [Dimitropoulos et al., 2016, Szymanski és Kuypers, 1999].

A helyzetet bonyolította a keleti (főleg orosz, kínai és arab) befektetőcsaládok megjelenése, akik európai csapatokat vásároltak fel és pumpáltak tele pénzzel kedvtelésből vagy egyéb, gazdaságilag nem számszerűsíthető előnyökért⁴. A piacokra áramló pénz tovább emelte az átigazolási díjakat és a fizetéseket, a korábban kicsinek számító klubok felemelkedése pedig minden országban kiélezte a bajnoki címért és nemzetközi kupaindulásért folyó versenyt. Az egyesületek túlköltekezése és fokozatos eladósodása annyira megnövelte az iparágon belüli pénzügyi kockázatokat, hogy egy-két klub fizetéseképtelenné válása dominó-effektussal fenyegette volna az egész piacot⁵.

A fentiekben vázolt trendek jelentősen felerősítették a 2008-2009-es pénzügyi válság negatív hatásait, a sportág fenntarthatatlan növekedése pedig cselekvésre késztette az Európai Labdarúgó Szövetséget (UEFA) is. Így született meg 2010-ben a sportág második átfogó, globális szabályozása⁶, melyre az alanyok és a szakirodalom is csak Financial Fair Play Regulations-ként (FFPR) hivatkoznak. A számviteli elvek szerint felépülő FFPR elsődleges célkitűzése a futballvállalatok gazdasági és pénzügyi helyzetének erősítése, az átláthatóság és a hitelesség növelése volt [UEFA, 2018]. A végül 2013-ban hatályba lépő rendelkezés kötelezte a klubokat, hogy a játékosokkal, adóhatóságokkal és egyéb külső partnerekkel szemben fennálló kötelezettségeiket időben rendezzék, ezzel is védve az egyesületek hitelezőit. Szabályozták a futballklubokba történő tőkebevonás módozatait is, mellyel a tagi kölcsön formájában történő finanszírozást kívánta az UEFA visszaszorítani [Erdélyi és Rákosa, 2012]. A FFPR legnagyobb eredménye mégis a klubok gazdasági működésének normalizálása volt, a reguláció ugyanis megkövetelte, hogy a csapatok mindennapi működéshez kapcsolódó kiadásait releváns bevételeikhez igazítsák.

⁴ Az angol Chelsea FC-t megvásárló Roman Abramovich a futballpiaci jelenlétének köszönhető számos befektetési lehetőséget, megvalósítva ezzel a szinergiastratégiát [Szabados, 2003, András és Havran, 2015].

⁵ Szymanski [2020] kutatásában megmutatta, hogy az átigazolási díjak halasztott fizetése miatt Európa klubjai összefonódva működnek, így néhány klub fizetéseképtelenné válása súlyosan érintené a vele partneri kapcsolatban álló, hasonlóan eladósodott többi egyesületet is.

⁶ Az első, egész kontinensre kiterjedő általános reguláció egy Európai Bíróság által hozott ítélet volt 1995-ben. Az azóta csak Bosman-szabályként emlegetett ítélet a munkaerő szabad áramlására, mint EU-s alapelvre hivatkozva lehetőséget biztosított a játékosoknak, hogy szerződésük lejártával szabadon igazolható játékosá válhassanak. Ez azt jelentette, hogy átigazolási díj megfizetése nélkül tetszőleges csapat szerződtehetette az adott futballistát [Binder és Findlay, 2016].

A Bajnokok Ligájában és az Európa Ligában való részvétel már korábban is a nemzeti szövetség által kiadott licenchez volt kötve, a FFPR bevezetése előtt azonban még csak jogi - például játékosok szerződtetéséhez kapcsolódó –, adminisztratív és infrastrukturális feltételeknek kellett megfelelniük a kandidáló kluboknak [UEFA, 2023/a]. Ezen keretrendszer egészült ki 2010-ben különböző gazdasági-pénzügyi feltételekkel, melynek nem teljesítése a többi kritérium megsértéséhez hasonlóan pénzbüntetést, vagy az adott klub UEFA-versenysorozatokból történő időleges kizárását vonhatja maga után. Egy esetleges Bajnokok Ligájából történő kizárás a nagy méretű költségvetés ellenére érzékenyen érintené még a leggazdagabb klubokat is, hiszen egy olyan jelentős bevételi forrástól esnének el, amit rendkívül nehéz egyéb, a FFPR által megengedett módon pótolni. Az UEFA 2019-ben összesen 2 milliárd eurót osztott szét a Bajnokok Ligájában résztvevő csapatok között, az egy klubra jutó átlagos jövedelem pedig még a világ legnagyobb bevételeit generáló Premier League csapatai számára is a költségvetés 10-15%-át teszi ki [Bonacchi et al., 2022]. Megfelelő kényszerítő ereje miatt a szabályozás egyértelműen hatékonynak bizonyult, melyet jól bizonyít, hogy a nemzetközi szövetségnek még egy alkalommal sem kellett a kizárás eszközével élnie.

Erdélyi és Rákosa [2012] alapján a FFPR négy pénzügyi kritériuma a következő:

1. Going concern: A futballklub esetében teljesül a vállalkozás folytatásának elve, azaz nem áll fenn fizetéseképtelenség és felszámolás/végelszámolás sem várható.
2. No negative equity: A társaság saját tőkéje nem lehet negatív.
3. No overdues payable: A futballklubnak nincs lejárt tartozása, azaz külső-belső érintettjeivel szemben fennálló kötelezettségeit rendre határidőre teljesíti.
4. Break-even-rule: Költségfedezeti határ

A rendelkezés legfontosabb része a negyedikként említett break-even-rule volt, amely az UEFA-versenysorozatokban szereplő kluboktól elvárja, hogy hároméves periódus alatt gördülő egyenlegként számított, működés szempontjából releváns költségek ne haladják meg jelentősen a megegyező időszakban főtevékenységből realizált bevételeket. A monitorozott időszakban megengedett veszteség összege jelenleg ötmillió euró, ennek meghaladása esetén a tulajdonosoknak tőkeemelés formájában a klub rendelkezésére kell bocsátaniuk a deficit ötmillió eurót meghaladó részét. Harmincmillió eurót túllépő veszteség esetén a futballklubok tulajdonosi hozzájárulástól függetlenül szankciókkal kell, hogy szembenézzenek [Bonacchi et al., 2022]. Az egyenleg kalkulálásánál nem kell figyelembe venni a futballisták játékjogán felüli befektetett eszközök (pl.: stadion, egyéb létesítmények) után elszámolt amortizációt és a nem főtevékenységhez kapcsolódó – jellemzően finanszírozási - költségeket, de az egyéb

tevékenységek bevételei szintén elhagyásra kerülnek a számítás során. A break-even-rule-t kiegészítendő az UEFA a pénzügyi fenntarthatóságot elősegítve 2022-ben megalkotta a költségkeret-szabályt (cost control rule). A 2023-2024-es szezontól bevezetésre kerülő rendelkezés előbb 90, majd 80, végül hosszú távon 70%-ban maximálja a játékoskeret fenntartásához kapcsolódó költségek (átigazolási és ügynöki díjak, fizetések) és a klub által realizált bevételek arányát [UEFA, 2022].

A FFPR rövid távon elérte a kívánt hatást: megszűntek a lejárt, de ki nem fizetett tartozások és a futballvállalatok profitabilitásában is óriási változás következett be. 2009-ben Európa első osztályú klubjai összevontan még 1,4 milliárd euró veszteséget szenvedtek el, 2018-ban, öt évvel a szabályozás bevezetése után pedig már 140 millió euró profitot realizáltak [UEFA, 2023/b]. Az egyesületek eladósodottságában azonban nem állt be jelentős változás [Caglio et al., 2019], ráadásul egyes kutatások szerint [Urban et al., 2019] a szabályozás csökkentette a nemzeti ligák versenyképességét. A FFPR hatást gyakorolt a transferpiacra is, az új rendelkezés következtében ugyanis a tranzakciók száma, átlagos értéke és a piaci érték felett fizetett prémium összege is szignifikánsan megemelkedett [Bonacchi et al., 2022].

A pénzügyi beszámolókhöz igazított FFPR azonban számos esetben negatívan befolyásolta a futballklubok működését. Dimitropoulos et al. [2016] kutatásukban megmutatták, hogy a szabályozás kinyitotta a kaput a szándékos eredménymenedzsment felé (earnings management), csökkentve ezáltal a beszámolók minőségét. Az earnings management jelenségét Loenen [2021], illetve Marinova [2021] a bevételek elhatárolásán és a játékosok értékvesztésén keresztül vizsgálta, és mindketten arra a következtetésre jutottak, hogy a gyakran becsléseken alapuló számviteli beszámolók lehetőséget biztosítanak a futballvállalatok teljesítményének manipulálására.

Alkalmazkodva a break-even-rule-hoz, az elmúlt tíz évben a klubok minden lehetséges módon igyekeztek növelni bevételeiket, hogy aztán ahhoz költségvetésüket igazítva fenntartsák szakmai sikereiket. Megjelentek a piaci körülményekhez képest túlárázott kereskedelmi szerződések⁷, melyeket kihasználva többnyire gazdag nagybefektetők kívánták jogosulatlan előnyhöz juttatni csapataikat. A legnagyobb kockázatot azonban mégis a klubok forgalmával lépést egyáltalán nem tartó saját tőke mértéke jelentette: az egyesületek többsége a befolyó jövedelmek emelkedésével húzta kiadásait is, komolyan megnövelve ezzel a likviditási

⁷ Ily módon igyekezett Nasser Al-Khelaifi és Mansour sejk is tőkéhez juttatni klubjait, a Paris Saint-Germaint és a Manchester Cityt [Ridderhof, 2018].

kockázatot. A fentiek alapján nem meglepő, hogy a gazdasági teljesítőképességük határán mozgó sportszervezeteket felkészületlenül érte a COVID-19 járvány [Szymanski, 2020], az azt követő gazdasági válság pedig nemcsak a klubok tartalékait emésztette fel, de alapjaiban kérdőjelezte meg a labdarúgás, mint iparág gazdasági rendszerét is.

2.2. A futballklubok működésének számviteli háttere

Evidens, hogy a XXI. században az üzletszerűen működő társaságoknál – melyek közé a futballklubok többsége is tartozik - a siker egyik legfontosabb alkotóeleme a pénzügyi háttér. Az iparág az elmúlt húsz évben óriási növekedésen ment keresztül, napjainkban pedig már a százmillió eurós nagyságrendű átigazolások, közvetítési bevételek, illetve szponzori- és merchandising-szerződések, sem számítanak extrémnek [Quansah et al., 2021]. A labdarúgásban forgó óriási mennyiségű pénzt jól jelzi, hogy a világ legismertebb labdarúgó bajnoksága, az angol Premier League a 2019-2022-es időszakban 4,5 milliárd eurós bevételre tett szert a mérkőzések közvetítési jogainak értékesítéséből [Simmons, 2020]. A növekedéssel párhuzamosan a sportág érintetti köre⁸ is kiszélesedett, mely kulcsfontosságúvá tette a transzparens és magas minőségű információ-megosztást.

A futballklubok által alkalmazott versenysztratégiák, illetve az iparág specialitásai miatt jogosan merülhetne fel az igény, hogy hasonlóan a hitelintézetekhez, vagy biztosítótársaságokhoz, a sportegyesületeknek is egyedi beszámolási kötelezettségeknek kelljen megfelelniük, jogalkotói akarat hiányában azonban mindez eddig nem valósult meg. A professzionális sportegyesületek tehát a hagyományos gazdasági társaságokhoz hasonló struktúrájú beszámolót állítanak össze, mely ugyan megkönnyíti az iparágakon keresztüli összehasonlíthatóságot, de közben elfedi a sportszervezetek működésének számos egyedi jellegzetességeit, megnehezítve ezáltal a beszámolók értelmezését [Morrow, 2013].

A számviteli elszámolások részleteit és a beszámoló struktúráját a futballklubok esetében a nemzeti jogszabályok, illetve a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (International Financial Reporting Standards, a továbbiakban IFRS-ek) határozzák meg. A tőzsdén is jegyzett futballvállalatoknak kötelező az IFRS szerinti beszámoló összeállítása, de a többi klub is választhatja a nemzetközi standardok szerinti pénzügyi beszámolást. Az IFRS szerinti pénzügyi kimutatás öt elemből tevődik össze: a mérlegből (elnevezése nem

⁸ Az érintettelmélet szerint az üzleti vállalkozások működésük során hatást gyakorolnak szűkebb és tágabb gazdasági környezetükre [Chikán, 2017]. A labdarúgásban a legnagyobb változást a külső érintettek közé tartozó szurkolók, szövetségek, szabályozó testületek és hitelezők táborának kiszélesedése hozta.

szabályozott), az átfogó eredménykimutatásból, a saját tőke változás kimutatásból, a cash flow-kimutatásból és a Notes-ból, avagy mellékletből [IFRS, 2023/a]. A klubok döntése alapján ez a beszámoló kiegészülhet még – szurkolóknak, potenciális szponzoroknak és befektetőknek szóló – további információkkal a csapat teljesítményéről, az egyesület CSR-tevékenységéről, valamint üzleti jelentéssel és egyéb adatokkal.

A labdarúgó klubok számviteli elszámolásaiban az egyik legspeciálisabb tétel a játékosok játékjogainak kezelése és az ezekhez kapcsolódó tranzakciók. Az immateriális eszközökkel foglalkozó IAS 38 standard [IFRS, 2023/b] értelmében a futballisták vásárolt játékjogai egyértelműen immateriális eszköznek tekinthetők, hiszen az adott játékos egyszerre csak egy egyesületnél játszhat (azaz a vállalkozás kontrollálja a játékjogot), a csapat teljesítményén, illetve kereskedelmi tevékenységeken (mezeladás, szponzoráció) keresztül pedig egyértelmű gazdasági hasznokhoz juttatja az őt foglalkozó egyesületet [Limba et al., 2021]. Az IAS 38 standard értelmében a játékjogok értékelésére kétféle módszer, a normál bekerülési érték modell és az átértékelési modell áll rendelkezésre. Az általános gyakorlatban használt bekerülési érték modellben az eszköz bekerülési értéke az ellenértékként fizetett transzferdíjból és a kapcsolódó különféle bónuszok, ügynöki jutalékokból tevődik össze, melyet a klub a játékoskal kötött szerződés időtartama alatt⁹ arányosan számol el ráfordításként (értékcsökkenés). Az átértékelési modell ezzel szemben nem él az amortizáció módszerével, alkalmazása esetén a játékosok játékjogait annak mindenkori valós értékén kell nyilvántartani. Ezen modell alkalmazása a játékjogok esetében speciális, ugyanis bár létezik a feltételül szabott aktív piac, tranzakciók kötése évente csak meghatározott időablakokban, az úgynevezett átigazolási időszakokban (transfer window) lehetséges, ráadásul a játékosok egyedisége miatt az aktív piac nem implikálja egyértelműen, hogy az adott futballista játékjoga iránt is van valós kereslet. A játékjogok értékének megbízható becslése szintén problematikus tud lenni, ugyanis a sportszakmai és a kereskedelmi érték is csapatról csapatra változik. Azaz a klubok keretétől és kereskedelmi tevékenységétől függően egy-egy játékos eltérő értéket képvisel különböző egyesületek számára. A fenti nehézségek miatt a klubok túlnyomó többsége gyakran a piaci viszonyokat kevésbé tükröző bekerülési modell szerint értékeli a játékjogait.

Befektetési jellege miatt a játékjogok értékesítése is speciális esetnek minősülnek a számviteli elszámolásokban. Az IAS 38 standard 113. paragrafusa értelmében [ACCA, 2020] immateriális eszközök értékesítése nem azonosítható bevételként, ezért a futballklubok

⁹ Napjainkban a komolyabb átigazolási díj fejében szerződötetett játékosok szerződéseit jellemzően öt éves időtávra szokták.

transzferbevételei az eredménykimutatás külön nevesített, vagy 'Egyéb bevételek' során szoktak megjeleníteni. A sportszervezetek hagyományos értelemben vett bevételei közé a sporteredmények utáni juttatások, a jegy- és bérletértékesítés ellenértéke, a közvetítési jogok után befolyó pénzüsszegek, valamint a marketing és merchadising tevékenységből származó gazdasági hasznok tartoznak.

A ráfordítások elszámolásában a futballklubok nem különböznek jelentősen a hagyományos gazdasági társaságoktól. Mivel a sport rendkívül humán tőke-intenzív iparág, nem meglepő a tény, hogy a futballklubok ráfordításainak nagy részét a játékosok és egyéb alkalmazottak fizetése, illetve a kapcsolódó bónuszok és egyéb juttatások teszik ki [Quansah et al., 2021]. Jelentős arányt képvisel továbbá az elszámolt amortizáció, mint ráfordítás, amely a játékosokért fizetett transzferdíjak megtérüléssel szembeállított, szisztematikus elszámolásából következik.

Az eredménykimutatásban jelentős tételnek számítanak az elszámolt értékvesztések is, amely a mérlegben nyilvántartott eszközök megtérülési (piaci) és könyv szerinti értéke közti esetleges negatív különbség számviteli kezelésének eredménye. Az IAS 38-as és IAS 36-os standardoknak [IFRS 2023/c] megfelelően a befektetett eszközként nyilvántartott játékosok esetében is kötelező az egyedileg végzett követő értékelés [Marinova, 2021], arra utaló jel(ek) esetén pedig az értékvesztés-teszt elvégzése [Martín et al., 2019]. Értékvesztésre utaló jel lehet az adott játékos idősödése [Singh és Lamba, 2019], formahanyatlása, komolyabb sérülések, a klub értékeivel ellentétes magatartás¹⁰, de akár olyan általános jelenségek is, mint a COVID-19 járvány. A pandémia egészségügyi kockázatot jelentett a sportolók számára, a járvány következtében félbeszakadt és egymáshoz képest eltolódott versenysorozatok megnehezítették a játékospiac működését, a gazdasági nehézségek pedig nagy mértékben visszavetették a klubok kereskedelmi tevékenységből származó bevételeit. Mivel ez utóbbi elsősorban a játékosok márkaértékének és teljesítményének egyenes következménye, a negatív piaci trendeknek a játékosok egyéni értékében is vissza kellett tükröződnie [Marinova, 2021]. Az értékvesztések tesztek során használt adatok többnyire kvalitatív jellegűek, ezért a tényleges veszteségek meghatározása lehetőséget biztosított a kluboknak az eredmény kozmetikázására, melyre a COVID-járvány veszteségei miatt szükségük is volt.

¹⁰ Napjainkban a futballisták értékéhez egyre jelentősebb mértékben járul hozzá saját imázsuk (márkaértékük), amelyek azonnal gazdasági előnyökhöz juttatják a klubokat (merchandising tevékenység, érintettekkel való kommunikáció). A játékos imázsát veszélyeztető magatartás ezért éppen úgy eredményezhet veszteséget az őt alkalmazó klub számára, mint a pályán nyújtott teljesítményének visszaesése [András, 2003].

2.3. A Covid-19 járvány és közvetlen hatása az európai labdarúgásra

A Covid-19 járvány (koronavírus-járvány) 2019 decemberében tört ki Kína Wuhan tartományában, a globalizációnak köszönhetően pedig alig pár hónap alatt elterjedt a Föld legtöbb országában. A World Health Organization 2020. március 11-én minősítette járványnak a koronavírust és hívta fel összefogásra a bolygó országait a fertőzés elleni küzdelemben [Sevim, 2021]. Az ugrásszerűen növekedő fertőzésszámok miatt Európa legtöbb kormánya azonnali szigorú intézkedéseket hozott: korlátozták a kórházak látogatását, a gyülekezést nyílt és zárt térben egyaránt, az oktatás átkerült az online térbe, az éjszakai órákra pedig még a kijárási korlátozást is bevezették. Az államok vezetői emellett igyekeztek arra ösztönözni minden vállalatot, hogy a lehetőségekhez képest teremtsék meg a home office (otthonról történő munkavégzés) lehetőségét és folytassák működésüket a lehető legkevesebb személyes kontaktus mellett. A szigorú szabályok már azonnal alapjaiban változtatták meg az emberek mindennapjait, hosszú távú hatásaikkal pedig a gazdasági-társadalmi rendszereket is új kihívások elé állították. A járvány kiszámíthatatlansága volatilisssá tette a pénzügyi piacokat, megnehezítette a termelést, visszavetette a vállalatok versenyképességet és tönkretette az ellátási láncok jelentős részét, komoly negatív kínálati sokkot eredményezve ezáltal a nemzetgazdaságokban [Sevim, 2021]. A járványt elkerülhetetlenül kísérő válság a nemzetgazdaságok összes szektorát érintette, a pandémia legnagyobb vesztesei azonban a szórakozó- és vendéglátóhelyek, illetve az online térbe át nem helyezhető szolgáltatásokat kínáló vállalatok, azaz a színházak, a mozik és a sportegyesületek voltak.

A sport és különösen a labdarúgás népszerűsége miatt egészségügyi szempontból a legkockázatosabb tevékenységek közé tartozott, hiszen a stadionokban összezsúfolódó több tízezer ember óriási mértékben felgyorsíthatta volna a járvány terjedését¹¹. Ez történt például a 2020. március 11-én, közvetlenül a széleskörű korlátozások bevezetése előtt lejátszott Liverpool FC – Club Atlético de Madrid Bajnokok Ligája-mérkőzésen is, ahol az angol és spanyol szurkolók találkozása mérhetően megnövelte a fertőzöttek számát Liverpoolban [ESPN, 2020/a]. Okulva a negatív tapasztalatból, Európa sportszövetségei azonnali hatállyal felfüggesztettek minden versenysorozatot és betiltották a csoportos edzéseket, óriási bizonytalanságot előidézve ezáltal a futballklubok működésében [Vandoni et. al, 2022, Droste

¹¹ A mérkőzések látogatottságának fertőzési kockázatát Olczak et. al, [2020] közös tanulmányban elemezték részletesen.

et. al, 2022]. A rendkívül kompetitíven, de instabilan működő sportszervezetek a pandémia első hónapjaiban óriási anyagi veszteségeket szenvedtek el, mérkőzések híján ugyanis elestek szinte minden bevételi forrásuktól, miközben kiadásait – melynek legnagyobb részét a játékosok bére tette ki – nem voltak képesek jelentős mértékben csökkenteni. A problémát ugyan enyhítették az állam részéről érkező különféle anyagi támogatások, számottevő bevételeket csak a 2019-2020-as szezon nyári újrakezdése eredményezett [Maguire, 2021].

A mérkőzések visszatérése bár gazdaságilag életmentő volt a klubok számára, számos, korábban nem ismert bizonytalansági faktort és feladatot hozott magával: az egészségügyi hatóságok kötelező tesztelést írtak elő minden játékos és stábtag számára, akiknek pozitív eredmény esetén karanténba kellett vonulniuk [Pedersen et. al, 2021]. A játékosok egyedi vagy tömeges megfertőzése óriási kihívás elé állította a szakvezetőket, akik gyakran kénytelenek voltak a kezdőcsapatokat taktikai megfontolásokról eltekintve pusztán egészségügyi szempontok alapján összeállítani. A megfelelő edzés hiánya, a folyamatosan ingadozó fizikai terhelés, a teljes csapatokat sújtó karantén és az általános bizonytalanság negatívan hatott a csapatok teljesítményére, a bajnoki helyezéseket így leginkább az határozta meg, hogy a klubok mennyire voltak képesek alkalmazkodni az új egészségügyi kihívásokhoz.

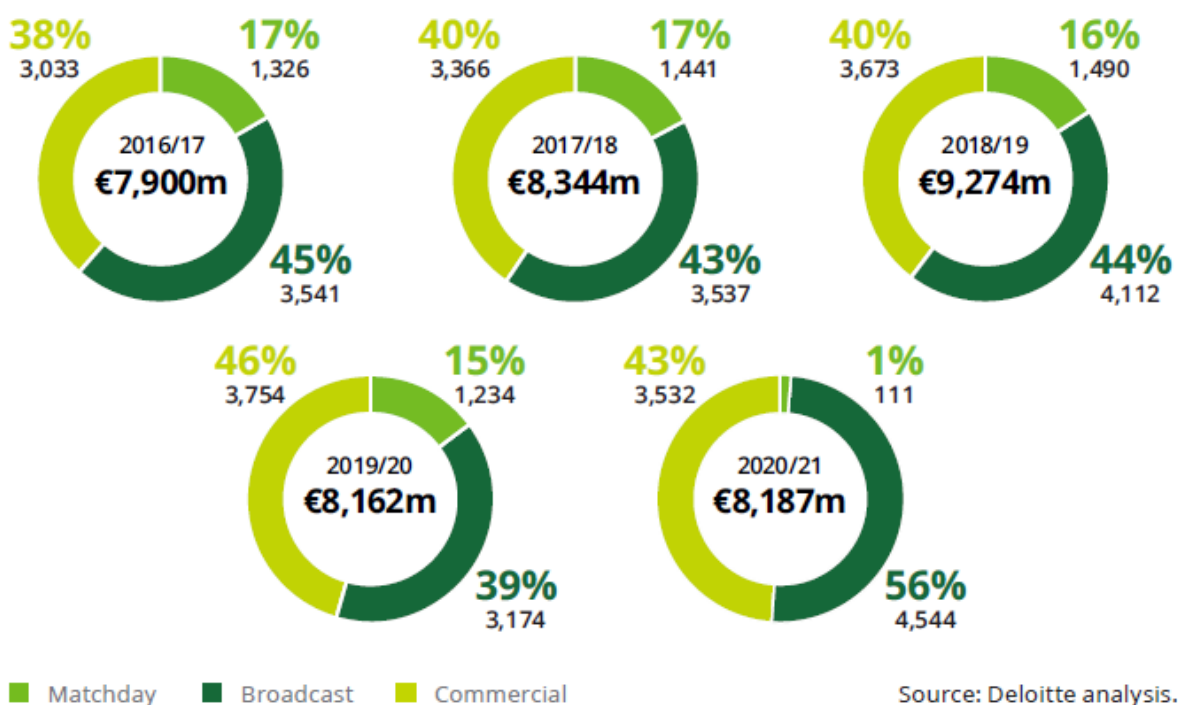
A 2019-2020-as szezon nemzeti bajnokságainak utolsó fordulóját és a Bajnokok Ligája nyolcas döntőjét¹² az NBA-ban kifejlesztett buborékrendszernek megfelelően bonyolították le, amely bár megakadályozta a járvány további terjedését, gyökeresen megváltoztatta a mérkőzések hangulatát, a klubok mindennapjait és a szurkolók fogyasztási szokásait is. Bár a többség a szezon szigorú intézkedések melletti befejezése mellett döntött, néhány országban, mint például Franciaországban minden további mérkőzést töröltek, komoly gazdasági, sportszakmai és presztízavesztést okozva az összes érintettnek. A 2020-2021-es labdarúgó szezon egységesen szeptemberben kezdődött Európa-szerte, a mérkőzéseket pedig továbbra is rendkívül szigorú óvintézkedések mellett, sokáig zárt kapuk mögött, majd csökkentett nézőszámok mellett rendezték meg [premierleague.com, 2022]. Európa legtöbb országában a szurkolók végül a 2021-2022-es szezontól kezdődően tölthették meg újra a stadionokat, de enyhébb egészségügyi protokollok még ezután is hónapokig érvényben maradtak.

¹² A hagyományos lebonyolítási rendtől eltérően a 2019-2020-as Bajnokok Ligája-szezon negyeddöntős és elődöntős párharcait egy mérkőzés döntötte el, a mérkőzések helyszíne pedig a finálét is beleértve a liszaboni Estádio da Luz volt. A vízilabdában már megszokott Final 8-jellegű lebonyolítást az amerikai buborékrendszernek megfelelően, zárt kapus mérkőzésekkel valósították meg a szervezők [UEFA.com, 2020].

A korlátozások miatt nézők nélkül rendezett mérkőzések jelentősége az volt, hogy több hónapnyi szünet után zökkenőmentesen visszatért a televíziós közvetítés, amely nemcsak bevételhez juttatta a sportszervezeteket, de újra elvitte a nézőkhöz, szurkolókhöz a sportot. A meccsek hangulata azonban az üres stadionokban sokszor nyomasztó és letargikus volt, melyet jól szemléltet az angol és német szakirodalomban elterjedt „ghost games” kifejezés is [Bandyopadhyay, 2021]. A zárt kapus mérkőzésekkel egy időre eltűnt a labdarúgás egyik legnehezebben kutatható és azonosítható jelensége, a hazai pálya előnye, amely tovább növelte a mérkőzések kimenetele körüli amúgy is magas bizonytalanságot [Reade és Singleton, 2020 és Bandyopadhyay, 2021]. A speciális körülmények következtében megszorodtak a meglepetéseredmények, mely az átlagosnál szorosabbá tette a nemzeti bajnokságok kimenetelét is. 2014 után a 2020-2021-es szezonban fordult elő először, hogy a spanyol bajnokságot nem a Real Madrid vagy a Barcelona, hanem az Atlético de Madrid nyerte, de - toronymagas esélyes ellenére - a francia Paris Saint-Germain is elvesztette a hazai bajnoki versenyfutást a LOSC Lille csapatával szemben [sofascore.com, 2023]. A 2021-2022-es szezonban az egészségügyi helyzet normalizálódásával az európai futball-erőviszonyok is visszatértek a status quo-hoz, a pandémiát kísérő közvetett - elsősorban gazdasági – hatások azonban sokkal hosszabb távon, mind a mai napig megfigyelhetők.

Ugyan operatív szinten a Covid-19 járvány egészségügyi hatásai is komoly kihívások elé állították Európa futballklubjait, a klubvezetőknek a legnagyobb fejtörést az általános és a sportágat specifikusan érintő gazdasági válság okozta. A 2020 tavaszán bekövetkezett teljes leállás befagyasztotta a sportszervezetek legfontosabb bevételi forrásait, a televíziós közvetítési jogokból és a mérkőzések megrendezéséből származó jövedelmet, az általános gazdasági válság pedig a szponzori támogatásokat csökkentette le jelentős mértékben. Ahogy az az 1. ábrán is látható, a Deloitte Money League 2022-es beszámolója szerint Európa top 20 futballklubja a 2019-2020-as és a 2020-2021-es szezonban nagyjából 2 milliárd euró bevételtől esett el a válság miatt [Deloitte, 2022].

Revenue of Money League clubs 2016/17 to 2020/21 (€m)



1. Ábra: Európa top 20 futballklubja által realizált bevétel szezononként.

Forrás: Deloitte, 2022.

Az alább látható 1. táblázat az öt topliga összes klubjára vonatkozóan ad becslést a különböző csatornákon elmaradt bevételekre, konklúzióként pedig Lange (2020) csak a 2019-2020-as szezonra nagyjából 4 milliárd eurónyi kiesést állapított meg.

Ország	Mérkőzésbevételek	Közvetítési jogok	Kereskedelmi bevételek
Nagy-Britannia	180	800	300
Spanyolország	170	600	200
Németország	140	400	250
Olaszország	100	450	150
Franciaország	60	200	140
Összesen	650	2450	1040

1. Táblázat: A 2019-2020-as szezonban az 5 topliga klubjai által elmaradt bevételek becsült értéke. Forrás: Lange, 2020.

A mérkőzések újraindítása a közvetítési jogok értékesítésén keresztül ugyan azonnali pénzhez juttatta a klubokat, a jegyeladások elmaradása és a kereskedelmi tevékenység visszaesése azonban hosszú távú negatív anyagi következményekkel járt.

A meccsnapi bevételek elmaradása leginkább az óriásklubokat, valamint az alacsonyabb osztályban játszó csapatokat érintette érzékenyen. Ugyan abszolút értékben a legnagyobb veszteségeket Európa óriási stadionokat üzemeltető nagyklubjai (FC Barcelona, Borussia Dortmund, Real Madrid CF, AC Milan, Internazionale FC, ...) szenvedték el, a klubok egyéb bevételi csatornái, ha nem is a pandémia előtti mértékben, de effektívek maradtak. Ezzel szemben a másod- és harmadosztályban szereplő klubcsapatok költségvetésének legfontosabb támasza veszett oda, hiszen esetükben közvetítési jogok értékesítéséről vagy számottevő kereskedelmi tevékenységről nem beszélhetünk. A súlyos recessziót a klubok amúgy is pénzügyi csőd szélén táncoló része [Szymanski, 2020/a] már nem bírta elviselni, a helyzet súlyosságát pedig jól jelezték az Európa-szerte gyakorivá váló tulajdonosváltások, illetve végleges megszűnések. A helyzetet tovább nehezítette, hogy Európa klubjai egymásnak tartoztak a játékospiaci tranzakciók összefonódása miatt, így egy-egy szervezet anyagi gondjai nagyon hamar nehézségeket okoztak a vele kapcsolatban álló kluboknak is [Szymanski, 2020/b].

A pandémia következtében megváltozott fogyasztói szokások a sportban is éreztették hatásukat, mely elsősorban a televíziós közvetítések általános elterjedésében, illetve a labdarúgás relatív népszerűségének további növekedésében nyilvánult meg. A piaci igények átalakulása tovább növelte a gazdasági egyenlőtlenséget a különböző sportágak között és még inkább kiemelte a labdarúgást [Bandyopadhyay, 2021]. Európa hagyományos nagyklubjai azonban a pénzügyi nehézségeik enyhítésére további bevételi forrásokat akartak teremteni, melynek leglátványosabb bizonyítéka a Szuperliga ötlete volt. Az óriási költségvetésekből gazdálkodó, instabil pénzügyi háttérrel rendelkező klubok (FC Barcelona, Juventus FC, Club Atlético de Madrid, AC Milan, FC Internazionale, ...) tárgyalásokat kezdtek a Premier League jelentősebb egyesületeivel és Európa többi domináns klubjával, hogy létrehozzanak egy elit klubok részvételével zajló globális versenysorozatot. A Szuperliga a tervek szerint fenntarthatóvá tette volna a topfutballt, hétről hétre csúcsmérkőzésekhez juttatva a szurkolókat, és ugrásszerűen emelve a résztvevő klubok bevételeit [Hohmann, 2021]. A szinte pénzügyi tartalékok nélkül működő spanyol és olasz klubok egyöntetűen támogatták a javaslatot, de a Premier League klubjai is jó lehetőséget láttak a projektben. A kezdeményezés azonban durván megsértette a sportág esélyegyenlőségét¹³, így az Európai Labdarúgó Szövetség, a nemzeti szövetségek és maguk a szurkolók is ellene fordultak [UEFA, 2021/b]. A hazai és európai

¹³ A sorozatban a tervek szerint csak a szakmai és gazdasági alapon meghívott csapatok vehettek volna részt, mely még tovább növelte volna a sportágban amúgy is erősen jelen lévő egyenlőtlenségeket és még inkább kevesek kezében koncentráltá volna a futballipart.

versenysorozatokból való kizárás veszélye miatt a klubok végül elálltak elképzelésüktől, így azonban anyagi gondjaikra más megoldást kellett keresniük.

Azonnal elérhető bevételek híján az európai futbalszervezetek komoly rövid távú pénzügyi gondokkal szembesültek, amely megmutatkozott jövedelmezőségükben, pénztermelő képességükben végül pedig eszköz- és saját tőke-állományukban. A bevételkiesés óriási veszteségeket okozott a kluboknak, mely a működésből származó cash flow visszaesésével is együtt járt. A cash flowban bekövetkező negatív változás megnehezítette a korábbi játékosigazolásokkor keletkezett kötelezettségek rendezését, így rövid időn belül Európa legtöbb klubja komoly likviditási gondokkal nézett szembe. A veszteséges működés a napi gazdálkodás destabilizálása mellett a klubok hosszú távú pénzügyi jövőjére is hatást gyakorolt, a saját tőkében bekövetkező relatíve drasztikus esés ugyanis a hitelek, kölcsönök és egyéb különböző finanszírozási formák felé terelte az egyesületek nagy részét [Grabowski, 2021].

A koronavírus-válság ráébresztette Európa futballklubjait, hogy a korábbi, mértéktelen költségeken alapuló üzleti modell a válság következtében fenntarthatatlanná vált. Fenntarthatatlanná váltak az átigazolási díjként, bérként és ügynöki jutalékként¹⁴ kifizetett több százmillió eurós összegek¹⁵, a versenytársak extrém mértékű túllicitálása és a tudatos stratégiai tervezést nélkülöző ad hoc működés [Reade és Singleton, 2020]. Az új helyzethez való alkalmazkodás a klubok jelentős részét stratégiai változtatásokra kényszerítette, amely megmutatkozott a költségvetésükben, játékospiaci magatartásukban és pénzügyi beszámolóikban is. Jelen dolgozat célja éppen ezen hatások azonosítása és elemzése volt, az elvégzett kutatás módszertana és eredményei pedig a következő fejezetekben olvasható.

2.4. A gazdasági válság hatása a számviteli beszámolók minőségére

A futballklubok minőségi beszámolóiról iránti igény az érintettek körének bővülésével és az iparág növekedésével párhuzamosan fogalmazódott meg a 2010-es években. Dimitropoulos és szerzőtársai [2016] kutatásukban azt vizsgálták, hogy a Pénzügyi Fair Play Szabályozás 2010-es bevezetése hogyan befolyásolta a pénzügyi beszámolók minőségét, tanulmányukban pedig arra jutottak, hogy az új reguláció szignifikánsan megemelte az eredmény kozmetikázását

¹⁴ A BBC Sport elemzése alapján csak a Premier League klubjai 263 millió eurót költöttek mindenféle hozzáadott értéket nélkülöző ügynöki jutalékokra a 2019-2020-as szezonban [BBC Sport, 2020].

¹⁵ A Premier League-ben a 2018-2019-es szezonban a fizetések 3,12 milliárd eurót, a játékosok vásárlásáért kifizetett díjak 1,59 milliárd eurót tettek ki [Transfermarkt.com, 2023 és Maguire, 2021].

célzó számviteli becsléseket¹⁶. Ennek, illetve az UEFA által biztosított kedvező átmeneti szabályoknak köszönhetően a klubok képesek voltak megfelelni a FFPR előírásainak (közülük is kiemelten a 2. fejezetben már bemutatott break-even-rule-nak), a 2013 és 2019 közti növekedés időszakában pedig ehhez is igazították működésüket. Ebben a nyugalmi állapotban érkezett meg a Covid-19 járvány által okozott gazdasági válság, a 2020-ban elszenvedett veszteségek után pedig számos klubnál kérdésessé vált, hogy meg tudnak-e felelni a FFPR-nek. Ugyan az UEFA, érzékelve a válság exogén jellegét, ideiglenesen enyhített a szabályokon¹⁷, a legsúlyosabb helyzetben lévő kluboknak speciális gazdasági manőverekre volt szüksége, hogy nemzetközi licenszhez jussanak.

A pandémia egészségügyi és gazdasági hatásainak miatt elszámolt értékvesztések elégségességét Marinova [2021] kutatásában megkérdőjelezte, egységes számviteli szabályozás híján a döntési jog a sportszervezetek gazdasági szakembereinek kezében volt. Az eredménymenedzsment jelenségének azonosítását tovább nehezíti, hogy az elhatárolások és céltartalék-képzés természete nagyon hasonlít az értékvesztésekéhez, a szándékos eredménykorrekciók hatását pedig így „el lehet aprózni”.

A számviteli becsléseken felül a játékospiac is lehetőséget nyújtott a kluboknak a könyvekben kimutatott eredmények szépítésére, elég, ha például a spanyol FC Barcelona 2020 nyári tranzakcióira gondolunk. A klub 2020 nyarán 72 millió euróért értékesítette Arthur Melo játékjogát a Juventusnak, majd megvásárolta tőle Miralem Pjanicét 60 millióért, nagyjából 50 millió eurónyi számviteli profitot generálva a 2020-as pénzügyi évben¹⁸. Ehhez hasonló ügyletek természetesen korábban is köttetek (elég, ha például a 2019 nyarán a Valenciával lebonyolított Cillessen-Neto kapuscserére gondolunk), de látható, hogy a pandémia megemelte a – számviteli eredmény kozmetikázását célzó – gazdasági tartalom nélküli tranzakciók számát Európában. A koronavírus-járvány és az eredménymenedzsment jelenségének kapcsolatát vizsgálta kutatásában Lassoued és El Mehdi [2021], tanulmányukban pedig arra a konklúzióra jutottak, hogy a klubok a pandémia időszakában hajlamosabbak voltak a beszámolóik tudatos

¹⁶ A kreatív könyvelés eszközeit egy szintén görög szerzőpáros, Thanasas és Smaraidos [2017] is elemezte, kutatásuk során pedig arra a következtetésre jutottak, hogy az UEFA Pénzügyi Fair Play Szabályzatának megfelelni kívánó görög klubok körében általános jelenség a számviteli eredmény pozitív irányú korrekciója.

¹⁷ A FFPR 2020-as módosítása értelmében a 2020-2021-es szezon licenszének elbírálása során a megszokott egy helyett két, a 2021-2022-es három helyett pedig négy szezont ölelt fel a monitoring időszak, a break-even kalkulálásánál pedig különböző ideiglenes korrekciókat vezettek be a pandémia által okozott gazdasági nehézségekre való tekintettel [Linklaters, 2020].

¹⁸ Játékjogok értékesítése esetén a teljes kapott ellenérték kimutatásra kerül az eredményben, a vásárolt játékjogok esetében azonban csak az adott évre amortizációként elszámolt összeg. Mivel Pjanic esetében ez az érték körülbelül évi 12 millió eurót tett ki, a 2020-2021-es pénzügyi évben 50 millió euró nyereség került kimutatásra az ügylettel kapcsolatban [ESPN, 2020/d].

korrigálására, mint a megelőző időszakban. A számviteli beszámolók minőségének romlása megnehezítette a szabályozó testületek, hitelezők és egyéb érintettek tevékenységét, valamint rontotta a sportág átláthatóságát és transzparenciáját is.

3. Vizsgált adatok és a kutatás módszertana

Jelen kutatás középpontjában Európa top 5 bajnokságában szereplő klubok szakmai-gazdasági teljesítménye áll, így következtetéseimet a fenti egyesületek jellemzőit tartalmazó primer adatbázison végzett elemzések alapján vontam le. Az elemzések kiindulópontját minden egyes esetben a klubok pénzügyi adatai jelentették, melyeket a Bureau van Dijk által üzemeltetett Orbis adatbázisból töltöttem le. Releváns pénzügyi-számviteli adatot végül összesen 81 top 5 ligába tartozó futballklubhoz találtam, de a sportszakmai és gazdasági mutatók összehasonlíthatósága, illetve a megfelelő adatmennyiség elérése érdekében az adatbázist leszűkítettem azokra a csapatokra, akik a 2014-2015-ös futbalszezontól kezdően legalább négy évet az első osztályban töltöttek. A kiválasztás során ehhez tettem egy olyan addicionális megkötést, hogy a négy szezonból legalább egynek a koronavírus-járvány utáni időszakba – azaz 2019 és 2021 közé – kell esnie, enélkül ugyanis nem lehetne megfigyelni a válság hatásait. Számviteli beszámolók hiányában a 2021-2022-es és a 2022-2023-as szezon adatait nem tudtam felhasználni a kutatás során. A megfigyelések szelektálása után végül 15 angol, 14 spanyol, 6 német, 16 olasz és 8 francia, azaz összesen 59 futballklub adataiból állt össze az adatbázis. A játékospiacra átigazolási díjként kifizetett összegek adatbázisát a www.transfermarkt.com, a bajnoki pontok, gólkülönbség és helyezések tábláit pedig a www.sofascore.com weboldal adatai alapján állítottam össze. Az adatgyűjtés időtartama 2023. március 10-15. volt.

A kutatás célja a pandémia miatt bekövetkezett változások elemzése sportszakmai és pénzügyi mutatószámok alapján, így az adatgyűjtés időhorizontja a 2014 és 2021 közti labdarúgó szezonokat foglalta magába. Hipotéziseim teszteléséhez az adatbázist pandémia előtti és pandémia utáni részre bontottam, előbbibe a 2014-2019-es, utóbbiba pedig a 2019-2021-es időszak került.

Elemzéseim során a koronavírus gazdasági következményei és a futballklubok működésében bekövetkezett változások közti kapcsolatokat lineáris regressziós modellekkel azonosítottam, melyekben a magyarázó változók minden esetben a klubok különböző pénzügyi mutatói, az eredményváltozók pedig különböző sportszakmai-pénzügyi adatok voltak. Az általános gazdasági trendekből és a klubok eltérő méretéből fakadó torzító hatások kiszűrése

miatt a pénzügyi változókat minden esetben normalizáltam, így a regressziós modellekbe kizárólag különféle hányados-jellegű mutatószámok kerültek. A változások dinamikájának megragadása érdekében a modellek illesztése előtt kiszámítottam az adatbázis két időszakba tartozó változóinak átlagos értékeit¹⁹, majd az ezek között bekövetkezett százalékos differenciák alapján képeztem a modellek kiindulási mátrixait. A fentiek alapján tehát a modell változói a kifizetett átigazolási díjakat leszámítva a következőképpen kerültek meghatározásra:

$$Y_i = \frac{\sum_{i=2020}^{2021} \frac{y_i}{VA_i}}{2} * 100 - \frac{\sum_{i=2015}^{2019} \frac{y_i}{VA_i}}{5} * 100$$

ahol VA az adott változó esetében alkalmazott vetítési alap. Az alapvetően is normalizált mutatók esetében a számítás módja megegyezett az általam alkalmazottal, de ezen adatok a változás dinamikájának kiszámítása után további transzformáció nélkül kerültek a modellekbe. Mivel a legtöbb transfert magába foglaló nyári átigazolási időszak közvetlenül a pénzügyi év elején zajlik le²⁰, a kifizetett átigazolási díjak esetében az adatgyűjtés és az elemzés egy évvel elcsúsztatott időszakra, azaz 2015-2022-re vonatkozóan történt meg. Az átigazolási díjak anyagi fedezetét azonban a kluboknak előre elő kell teremteniük, így az adatok normalizációja ez esetben az egyvel megelőző év teljes eszközállományával történt. A regressziós modellek és a hipotézisek értékelése a determinációs együttható (R^2) és magyarázó változók szignifikanciáját mutató globális F-teszt alapján történt. A változók szignifikanciájának vizsgálatakor a megbízhatósági szintet 95%-ban határoztam meg. A hipotézisek elfogadásáról a szignifikáns magyarázó változók száma alapján döntöttem, az elfogadás feltétele pedig a konstanst leszámítva minimum egy szignifikáns magyarázó azonosítása volt.

A kutatás során alkalmazott változókkal igyekeztem reprezentálni a sportegyesületek szakmai-gazdasági működésének minden szegmensét, a játékosállomány értékétől kezdve, a bevételeken, különböző eredménykategóriákon, eszközértéken és megtérülési mutatókon át a cash flowig és a likviditási metrikákig [Pradhan et al., 2016, Galariotis et al., 2018, Erdogan et al., 2020, Kevser et al., 2022]. A felhasznált változók típusát, kiszámításuk módját és formátumát az alább látható 2. táblázat tartalmazza.

¹⁹ Ezen számítást csak az élvonalban töltött szezonok adatain végeztem el, a másodosztályú szereplés éveinek szakmai-gazdasági eredményei az összehasonlíthatóság biztosítása érdekében elhagyásra kerültek. A döntés legfőbb indoka a másodosztályba történő kiesés esetén a pályán tapasztalható erőviszonyok (keretérték, riválisok erőssége) és a gazdasági lehetőségek (költségvetés, bevételek) gyökeres megváltozása volt.

²⁰ Mivel a Covid-19 járvány a 2020-as téli átigazolási időszak után terjedt el Európában, a 2019-2020-as idényben még nem tapasztalható szignifikáns változás az átigazolási díjakat tekintve [transfermarkt.com, 2023].

Mutatószám	Változó típusa	Kiszámítása	Beszámoló-kategória	Formátum
Szezononként átlagosan szerzett gólok	Eredmény	Az egyes szezonokban szerzett gólok számtani átlaga	-	Egység
Bajnoki helyezés	Eredmény	Az egyes szezonokban elért bajnoki helyezések számtani átlaga	-	Egység
Kifizetett átigazolási díjak	Eredmény	Átigazolási díjak/Összes eszköz	Mérleg	Százalékpont
Értékcsökkenési leírás	Eredmény	Értékcsökkenési leírás/ Immateriális eszközök értéke	Eredmény	Százalékpont
Bérkeret	Eredmény és magyarázó	Személyi jellegű ráfordítások/ Működési bevételek	Eredmény	Százalékpont
ROA (Return on assets)	Magyarázó	Adózás előtti eredmény/ Összes eszköz	Mérleg és eredmény	Százalékpont
EBITDA margin	Eredmény és magyarázó	EBITDA/Működési bevételek	Eredmény	Százalékpont
Cash flow-konverziós ráta	Magyarázó	Teljes cash flow/ Működési bevételek	Eredmény és Cash Flow	Százalékpont
Likviditás (current ratio)	Magyarázó	Forgóeszközök/ Rövid lejáratú kötelezettségek	Mérleg	Százalékpont
Bevétel	Magyarázó	Működési bevételek/ Összes eszköz	Mérleg és eredmény	Százalékpont
Játékosállomány értéke	Magyarázó	Immateriális eszközök értéke/ Összes eszköz	Mérleg	Százalékpont

2. Táblázat: A regressziós modellek változói. Forrás: Saját szerkesztés.

A rendelkezésre álló adat minősége és részletezettsége komoly korlátot szab a kutatásnak, hiszen a beszámoló nyilvánosan elérhető része csak a mérlegre, egyszerű eredménykimutatásra és néhány pénzügyi mutatószámra terjed ki. Mivel a mérleg- és eredménytétel részletezései nem érhetőek el, külső elemzőként csak korlátozottabb következtetéseket vonhattam le a kapott eredményekből [Tóth, 2009]. A rendelkezésre álló adatok jellege miatt a játékoskeret piaci értékének becslése az immateriális javak, a futballklub mérete a mérlegfőösszeg (Összes eszköz), a játékosok bérkerete pedig a személyi jellegű ráfordítások mérleg- és eredménykimutatás-sorok alapján történt. Az EBITDA-margin, a Cash flow-konverziós ráta, a ROA és a likviditási ráta esetében a számítás definíció szerint történt, a személyi jellegű ráfordításokat pedig a Deloitte Money League felmérésében alkalmazottaknak megfelelően normalizáltam [Deloitte, 2022]. Mivel futballklubok esetében az értékcsökkenési leírás legnagyobb részét a játékosok amortizációja teszi ki, normalizációs tényezőnek itt az immateriális javak értékét választottam. A kifizetett átigazolási díjakkal kapcsolatban a legkézenfekvőbb értelmezés a beruházás volt, ezért ezen tétel normalizációjára legalkalmasabb mutató a teljes eszközállomány értéke volt. Hasonlóképp választottam a bevételek és immateriális javak esetében is, mely esetekben az arányosítás észszerű alapjául a klub méretének előre jelző változója, a mérlegfőösszeg szolgált.

4. A vizsgált hipotézisek és az empirikus eredmények bemutatása

A korábbi fejezetekben bemutatott szakirodalom alapján kijelenthető, hogy az európai futballklubok a pandémia következtében olyan súlyos gazdasági válságba kerültek, amely kihatott mind a rövid (likviditási problémák), mind a hosszú távú működésükre (sajáttőke-vesztés, versenyképesség romlása, fenntarthatatlanná válás) [Reade és Singleton, 2020]. A nyilvánosan elérhető releváns kutatások jelentős része a sportszervezetek gazdasági kondícióit különböző likviditási, megtérülési és cash-flow-mutatókkal méri [Dimitropoulos et al., 2016, Loenen, 2021, Kevser et al., 2022], ezért kutatásomban én is a fenti mutatók mentén vizsgáltam meg, hogy a koronavírus gazdasági hatásai hogyan változtatták meg a futballklubok mindennapi működését. Jelen fejezet célja az elméleti háttérrel összhangban álló, kutatási kérdést vizsgálhatóvá tevő hipotézisek felállítása és az ezekhez kapcsolódó empirikus eredmények összefoglalása. A megfogalmazott hipotéziseket és megítélésüket az alább látható 3. táblázat foglalja össze.

Hipotézis	Szignifikáns magyarázó változó száma a konstanst leszámítva	Döntés
H1: A futballklubok főbb gazdasági mutatóiban bekövetkező változás mértéke összefüggésben áll az adott egyesület szakmai teljesítményével.	0	A hipotézis elutasításra került.
H2: Az európai futballklubok gazdasági helyzetében bekövetkező változások közvetlenül hatást gyakorolnak a transferpiaci kiadások mértékére.	3	A hipotézis elfogadásra került.
H3: A futballklubok bérkerete (személyi jellegű ráfordításainak bevételekhez viszonyított aránya) kiemelten hozzájárult az egyesületek pénzügyi kondícióinak negatív megváltozásához.	2	A hipotézis elfogadásra került.

3. Táblázat: A hipotézisek és megítélésük összefoglalása. Forrás: Saját szerkesztés.

4.1. A gazdasági és szakmai teljesítményben bekövetkezett változás kapcsolata

Szymanski [1998], valamint Szymanski és Kuypers [1999] kutatásai meghatározták a professzionális futball két alapvető összefüggését, név szerint a szakmai teljesítmény (bajnoki helyezés) és a bevételek közti pozitív összefüggést, illetve a klubok bérkerete és bajnoki

helyezése közti kapcsolatot [Kevser et al., 2022]. Ezen összefüggésnek és a Szabados [2003] által definiált működési stratégiáknak megfelelően Európa szakmailag sikeres futballegyesületei többnyire óriási költségvetésekkel működnek, melynek fenntarthatóságát azonban a koronavírus-járvánnyal együtt járó gazdasági válság alapjaiban kérdőjelezte meg²¹. A bevételek és a pénzügyi-számviteli eredményesség visszaesésével logikusan adta magát a kérdés, hogy a klubok általános gazdasági állapotában bekövetkező változások vajon gyakorolnak-e közvetlen hatást a csapat pályán nyújtott teljesítményére. A gazdasági és szakmai eredményesség közti kapcsolatot már korábbi kutatások is kimerítő elemzéseknek vetették alá [Rey és Santelli, 2017, Sakinc et al., 2017, Pereira, 2018, Ahtiainen, 2018, Simone és Zanardi, 2020, illetve Warrenner et al., 2022], máig nincs konszenzus a kérdésben. Sánchez et al. [2020] kutatásában a pénzügyi mutatók sportsikerekre gyakorolt negatív, szignifikáns hatását azonosította, de születtek ezzel teljesen ellentétes, pozitív kapcsolatot alátámasztó eredmények is [Ferri et al., 2017, Ferreira et al., 2018, Pereira, 2018, Simone és Zanardi, 2020]. A kérdés komplexitását és az elemzés nehézségét jól jelzi, hogy sem Szymanski és Smith [1997], sem Barajas et al. [2005], sem Sakinc et al. [2017] nem tudott kutatásában szignifikáns eredményt felmutatni. A problémakör tudományos háttere és aktualitása miatt mindenképpen szerettem volna a Covid-19-járvány hatásainak és a sportsikerek kapcsolatát vizsgálatnak alávetni, melyhez az összeállított adatbázis elegendő információt tudott biztosítani. Mivel az imént említett tanulmányok több esetben vizsgáltak összefüggést a sportteljesítmény, valamint különböző pénzügyi mutatók (ROA, current ratio, EBITDA-margin) között, kutatásom első hipotézise a következő:

H1: A futballklubok főbb gazdasági mutatóiban bekövetkező változás mértéke összefüggésben áll az adott egyesület szakmai teljesítményével.

A hipotézis teszteléséhez regressziós modelleket építettem a 2. táblázatban felsorolt magyarázó változók, illetve a csapatok bajnoki helyezése és meccsenként átlagosan szerzett góljai között²². Mivel a győzelmek és az átlagosan gyűjtött pontok száma zárt rendszert és sok esetben egyezéseket eredményez²³, a regressziós modell jobb eredményeket hozott a gólokhoz

²¹ Kiváló példa erre az FC Barcelona csapata, amely több sztárjátékost is irreálisan magas fizetési feltételek mellett szerződtette, a Covid-19 járvány alatt pedig komoly fizetéseszként kellett kiereszkölnia a játékosoktól, hogy gazdaságilag képes legyen talpon maradni [Chen, 2022].

²² A kutatás kezdeti fázisában próbálkoztam olyan egyéb eredményváltozók használatával is, mint a meccsenként átlagosan kapott gólok, a szerzett és kapott gólok átlagos aránya és a meccsenként átlagosan szerzett pontok, de ezen modellek teljesítményben messze elmaradtak a pontosan végül pontos kidolgozásra és értelmezésre kerülő modellektől.

²³ Egy csapat egy bajnoki szezonban 20 résztvevő esetén maximum 38 győzelmet, azáltal 114 pontot érhet el. A 18 csapatos Bundesligában ugyanez a korlát 34 győzelem és 102 pont.

kapcsolódó változók alkalmazása esetén. Ugyan a pontokhoz hasonlóan a bajnoki helyezés is korlátozott változó, az egyezések automatikus kiküszöbölése miatt mégis relatíve effektívnek bizonyult. Az imént bemutatott két modell főbb jellemzőit az alább látható 4. és 5. táblázat foglalja össze.

Eredményváltozó	Bajnoki helyezés változása	
A modell R ² mutatója	12,44%	
Magyarázó változó neve	Magyarázó változó koefficiens-értéke	Magyarázó változó szignifikanciájának p-értéke
Konstans	-0,857	0,259
ROA	-0,060	0,181
EBITDA margin	-0,002	0,955
Cash flow konverziós ráta	0,006	0,871
Current ratio	0,001	0,899
Bérkeret	0,032	0,308
Bevétel	-0,004	0,824
Játékosállomány értéke	0,032	0,470

4. Táblázat: A bajnoki helyezéseket magyarázó regressziós modell főbb paraméterei.

Forrás: Saját szerkesztés.

Eredményváltozó	Meccsenként átlagosan szerzett gólok változása	
A modell R ² mutatója	10,62%	
Magyarázó változó neve	Magyarázó változó koefficiens-értéke	Magyarázó változó szignifikanciájának p-értéke
Konstans	3,954	0,114
ROA	0,148	0,309
EBITDA margin	0,198	0,115
Cash flow konverziós ráta	-0,151	0,239
Current ratio	-0,015	0,669
Bérkeret	0,066	0,522
Bevétel	0,019	0,770
Játékosállomány értéke	-0,151	0,294

5. Táblázat: A meccsenként átlagosan szerzett gólok változását magyarázó regressziós modell főbb paraméterei. *Forrás: Saját szerkesztés.*

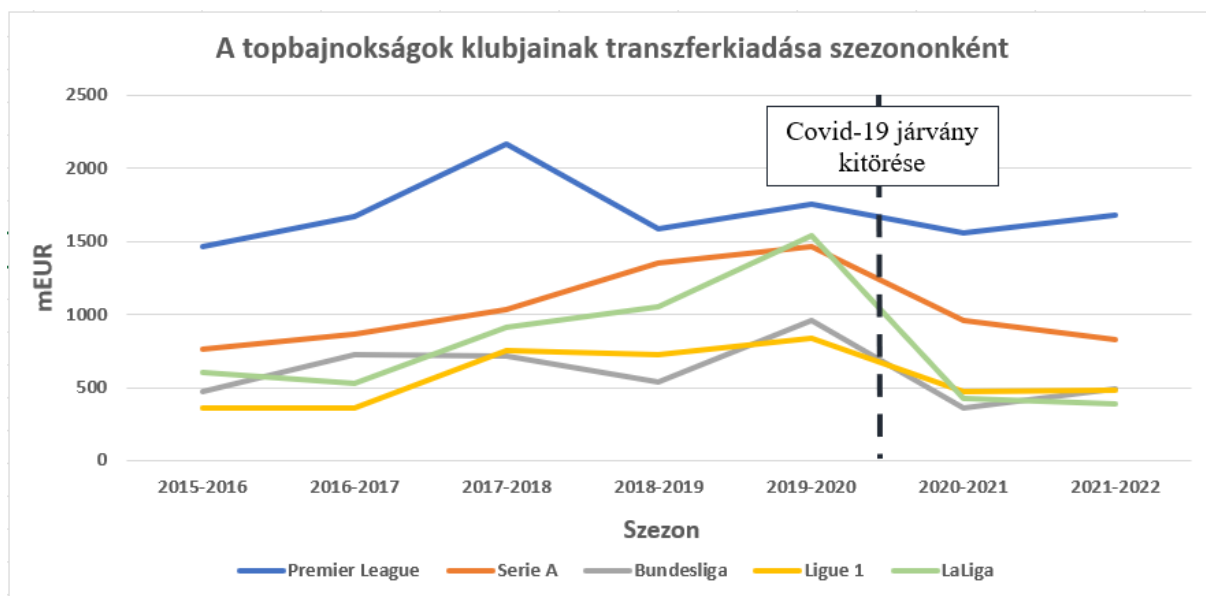
Ahogy az a változók p-értékein is látszik, egyik – a gazdasági és szakmai eredményességben bekövetkezett változások közti kapcsolatot vizsgáló – modell sem lett szignifikáns, mely azt jelenti, hogy a 3. fejezetben leírtak alapján alkalmazott módszertan nem igazolja a H1 hipotézist. A modellek F-tesztjeinek p-értékei szintén inszignifikánsnak bizonyultak, nagyságuk rendre 0,418, illetve 0,539 volt, mely szintén a rendszerszintű kapcsolat hiányát mutatja. A kapott eredményeket magyarázhatja, hogy az összehasonlíthatóság kedvéért épp azokat az első- és másodosztály között ingadozó klubokat szűrtem ki az adatbázisból,

amelyek a közvetítési jogokból származó bevételek miatt talán a legszenzitívebbek a gazdasági körülmények változására. A modell teljesítményét éppen ezért javíthatná az említett másodosztályú szereplésre történő kontrollálás és a pénzügyi mutatók ennek megfelelő korrigálása. Szintén érdemes lehet vizsgálni a pénzügyi- és sportteljesítmény változásának időbeliségét, hiszen lehetséges, hogy valamilyen összefüggés fennáll, csak időbeli késéssel. A bajnoki helyezés és a játékosok fizetése közti - Szymanski és Kuypers [1999] által azonosított - összefüggést a jelen kutatás során alkalmazott adatok is alátámasztják, ezért a későbbiekben a bérkeret és a fenti modellekben magyarázó változóként használt pénzügyi mutatószámok közti összefüggéssel kapcsolatban fogalmazok meg hipotézist.

4.2. Milyen mértékben határozza meg a klubok gazdasági állapota a játékospiaci stratégiájukat?

A 2008-2009-es gazdasági válság után a futball, mint iparág dinamikus növekedésével a klubok gazdasági aktivitása és a játékosigazolásokra elköltött források mennyisége is lépést tartott, amely nagyon jelentős módon megnövelte a játékospiac méretét [transfermarkt.com, 2023]. A sportegyesületek beruházási stratégiáját²⁴ a Pénzügyi Fair Play Szabályzat bevezetése a korábbinál sokkal tudatosabbá tette, mivel az UEFA szabályozása gátat szabott a korlátok nélküli költekezésnek. A FFPR főbb közvetlen hatásai a tranzakciók számának, ezen belül pedig a kölcsönszerződések és az ügyletekben érintett fiatal játékosok arányának növekedése volt [Bonacchi et al., 2022]. A transzparensőbb regulációk ellenére a játékospiac mérete növekedési pályán maradt a 2010-es évek második felében is, melyet a kontinens top öt bajnokságának idényenkénti transzferkiadásait tartalmazó 2. ábra is jól szemléltet.

²⁴ A játékjogok befektetett eszköz-jellege miatt a játékosigazolás gazdaságilag beruházásnak vagy befektetésnek is tekinthető.



2. Ábra: A topbajnokságok transferkiadásainak alakulása a 2015-2022 közti időszakban.

Forrás: transfermarkt.com [2023] alapján saját szerkesztés.

A 2. ábra alapján is szembevetendő, hogy a pandémia következtében a klubok költségvetésének szűkülésével a játékosigazolásokra fordított összegek észrevehetően lecsökkentek [CIES, 2020]. A trendeket vizsgálva jogosan merülhet fel a kérdés, hogy a transferkiadások vajon kapcsolatban állnak-e az egyesületek anyagi kondícióival. A kérdést korábban Bergius [2021], illetve Bonacchi et al. [2022] is vizsgálta már, tanulmányaikban pedig arra a konklúzióra jutottak, hogy ha nem is egyértelműen, de az anyagi körülmények meghatározóak a transferstratégia szempontjából. Kutatásom második hipotézise ez alapján a következő:

H2: Az európai futballklubok gazdasági helyzetében bekövetkező változások közvetlenül hatást gyakorolnak a transferpiaci kiadások mértékére.

A hipotézis teszteléséhez a harmadik fejezetben bemutatott mutatószámok dinamikáját megragadó változókból regressziós modellt építettem, melynek főbb paraméterei az 6. táblázatban láthatóak. A szignifikáns magyarázó változókat a p-értéküknél szereplő csillag jelöli.

Eredményváltozó	Szezononként átlagosan kifizetett átigazolási díjak változása	
A modell R ² mutatója	46,68%	
Magyarázó változó neve	Magyarázó változó koefficiens-értéke	Magyarázó változó szignifikanciájának p-értéke
Konstans	-6,229	0,006**
ROA	0,125	0,334
EBITDA margin	-0,406	0,001**
Cash flow konverziós ráta	0,249	0,031*
Current ratio	-0,002	0,946
Bérkeret	-0,099	0,278
Bevétel	0,331	0,000**
Játékosállomány értéke	0,006	0,965

6. Táblázat: A szezononként átlagosan kifizetett átigazolási díjak változását

magyarázó regressziós modell főbb paraméterei. Forrás: Saját szerkesztés.

Megjegyzés: A [0,01-0,05] intervallumba eső p-értéket *, a 0,01-nél kisebb p-értéket ** jelzi.

Ahogy az a modell magyarázó erején (R^2) is látszik, a játékospiaci kiadások változásáért a sportszervezetek gazdasági állapota nagy mértékben felelős. A modell alapján a legfontosabb tényezők a bevétel nagysága, annak cash flow-ban történő realizálása és a működés (EBITDA) eredményessége voltak. Ezek alapján kijelenthető, hogy a futballklubok hasonlítanak a hagyományos üzleti vállalkozásokhoz, hiszen gazdasági válság esetén a leginkább rugalmas területen, a beruházásokon spóroltak. A bérkeret és a meglévő szerződésekből származó kötelezettségek szűk határok közé szorították a klubok anyagi mozgásterét, így a menedzsment részéről szinte elkerülhetetlen reakció volt az igazolások visszafogása. A közvetítési jogokból eredő stabil bevételek miatt a Premier League klubjai természetesen a pandémia időszakában is képesek voltak masszív költekezésre, de Európa többi ligájában a csapatok inkább a pénzügyi túlélésre fókuszáltak.

A játékospiaci kiadások csökkenése és recesszió időben szorosan együtt mozogtak: 2020 nyarán elért mélypont után a csapatok gazdasági helyzetének javulásával a beruházási kedv is emelkedni kezdett, a 2022-2023-as szezonban kifizetett összegek pedig már nemhogy felülmúlták a 2019-2020-as szezon értékeit, hanem egyenesen rekordot döntöttek. Az átigazolási díjak megoszlását tekintve trendváltás figyelhető meg, hiszen amíg 2015 és 2021 között a Premier League-klubok által költött összeg 35-40% között mozgott a top öt bajnokságon belül, addig 2022-2023-ra ez bőven meghaladta az 50%-ot [transfermarkt.com, 2023]. Összességében tehát elmondható, hogy a pandémia alatt a klubok átigazolási politikája rugalmasan igazodott azok anyagi lehetőségeihez, a közvetlen veszély elmúltával azonban – az

elsősorban Premier League-ben szereplő – egyesületek lassú növekedés helyett visszatértek a mértéktelen költekezéshez, mely nemcsak a sportág fenntarthatóságát kérdőjelezte meg, de a Európa csapatai között fennálló gazdasági hierarchiát is.

4.3. A bérkeretek versenyképességének jelentősége és hozzájárulása az egyesület gazdasági teljesítményéhez

Szymanski és Kuypers közös kutatásukban már a múlt században [1999] egyértelműen igazolták, hogy a csapatok bérkerete és szakmai teljesítménye között közvetlen összefüggés áll fenn. Ezen jelenség magyarázatot tud adni a pandémiát kísérő gazdasági válság fő problémájára, a 2010 és 2020 közti időszakban irreálisan magasra emelt fizetésekre. A fenti évek során a futballklubok többsége a rettenetesen kompetitív környezetben olyan mértékig emelte a fizetési ajánlatait, hogy a koronavírus-járvány első négy hónapjában a kieső bevételek miatt többük a csőd szélére sodródott. A kutatás alapjául szolgáló 59 klub esetében a bérkeret és a bevételek átlagos aránya 2020-ra 70% közelébe ért a hat évvel korábbi 55-60%-ról, mely igen jelentős kockázatot jelentett a kluboknak. A sportegyesületek egy komoly része ezt a kockázatot azonban nem tudta vagy kívánta megnyugtató módon fedezni, így számottevő pénzügyi tartalék nélkül vágott neki a válság időszakának [Szymanski, 2020/b, Hohmann, 2021, Guido és Giuseppe, 2022]²⁵.

2020 tavaszán hamar nyilvánvalóvá vált, hogy az egyesületek többsége, különös tekintettel a topklubokra, képtelen lesz fennmaradni a bérkeret csökkentése nélkül. A menedzsment a legtöbb esetben már márciusban tárgyalásokat kezdett játékosokkal a bérek csökkentéséről, melyek rövidebb-hosszabb egyeztetések után a legtöbb esetben sikerrel zárultak, legalább rövid távon felmentve a klubokat az azonnali fizetési kötelezettség alól.²⁶ A legdrasztikusabb lépésre Európa anyagilag talán legnehezebb helyzetben lévő klubja, a spanyol FC Barcelona szánta el magát és összesen 70%-kal csökkentette a játékosok bérét [ESPN, 2020/b]. A Barcelona mellett a béreket leginkább csökkentő szervezetek között érdemes megemlíteni a Juventust, a Real Madridot és az Arsenalt is, melyek játékosai keresetük átlagosan 10-30%-áról mondtak le a pandémia első pár hónapja alatt [Reuters, 2020, ESPN, 2020/c, Davies és Dunbar, 2021].

²⁵ A jelenség elsősorban az olasz és spanyol klubok esetén volt megfigyelhető, de számos angol klub is instabil anyagi helyzetben sodródott bele a gazdasági válságba.

²⁶ A fizetéscsökkentés mellett a klubok gyakran éltek a fizetések elhalasztásának lehetőségével, melyek bár a számviteli eredményben nem mutatkoztak meg, az azonnali likviditási problémákat megoldották.

A klubok anyagi helyzete és a fizetéscsökkentések közti összefüggésről ugyan még csak korlátozottan születtek kutatások [Chen, 2022, Reade és Singleton, 2020], a fizetéscsökkentés szükséges lépés volt a sportszervezetek részéről a pénzügyi stabilitás megőrzéséhez. A sikeres válságmenedzsment ellenére pénzügyi-számviteli szempontból az alkalmazottakkal szembeni kötelezettségek a járvány egész ideje alatt a klubok gazdasági működésének egyik legrugalmatlanabb részét képezték, mely alapján logikusan következő feltételezés a bérek arányának és a főbb pénzügyi mutatók szoros kapcsolata (3. hipotézis).

H3: A futballklubok bérkerete (személyi jellegű ráfordításainak bevételekhez viszonyított aránya) kiemelten hozzájárult az egyesületek pénzügyi kondícióinak negatív megváltozásához.

A kutatás során vizsgált 59 esetben a személyi jellegű ráfordítások aránya a működési bevételeken belül átlagosan 11,47%-kal emelkedett a koronavírus-járvány által okozott válságnak köszönhetően. A változás elsődleges oka természetesen a befolyó jövedelmek szignifikáns visszaesése volt: a 2014-2019-es időszakhoz képest 2019-2021-re klubonként átlagosan 20,73%-kal csökkent a bevételek mérlegfőösszeghez viszonyított aránya. Ezt próbálták ellensúlyozni a fizetéscsökkentések és a béralkalmazkodás kedvező hatásai, a folyamat rugalmatlansága miatt azonban a személyi jellegű ráfordítások mérlegfőösszeggel normalizált aránya csak 3,36%-kal csökkent.

A fenti adatok már előre vetítették, hogy a klubok által elszenvedett veszteségek jelentős mértékben voltak köszönhetőek a bérek rugalmatlanságának, melyet a bérkeretből, a bevételekből és az EBITDA-marginból, mint a működési eredmény elsőszámú mutatójából épített regressziós modell is egyértelműen megerősített. A modell paramétereit az alább látható 7. táblázat tartalmazza.

Eredményváltozó	EBITDA-margin megváltozása	
A modell R ² mutatója	57,09%	
Magyarázó változó neve	Magyarázó változó koefficiens-értéke	Magyarázó változó szignifikanciájának p-értéke
Konstans	-4,001	0,0700
Bevétel	0,515	0,000**
Bérkeret	-0,481	0,000**

7. Táblázat: Az EBITDA-margin változását magyarázó regressziós modell főbb paramétereit. Forrás: Saját szerkesztés.

Megjegyzés: A [0,01-0,05] intervallumba eső p-értéket *, a 0,01-nél kisebb p-értéket ** jelzi.

Ahogy azt a szakirodalom mellett az empirikus eredmények is alátámasztják, a bevételek és a fizetések jelentős mértékben meghatározzák a klubok profitabilitását (a vizsgált 59 egyesület esetében az EBITDA-margin variációjának 58%-át megmagyarázzák), így nem véletlen, hogy a klubok a legnagyobb veszteségeket a járvány első hónapjaiban, a bevételek nélkülség és az óriási duzzadt bérkeretek által fémjelzett időszakban szenvedték el. A bércsökkentési egyezségekkel és rövid lejáratú kötelezettségek átstrukturálásával a klubok képesek voltak túllendülni a likviditási problémákon, az óriási bérek által jelentett teher sok esetben felemésztette az alapvetően is alacsony pénzügyi tartalékokat.

Ahogy azt Chen [2022] is megfogalmazta az FC Barcelona gazdasági helyzetét elemezve, a sportszervezetek többségénél a fő problémát az irreálisan magas alapbérek jelentették. A fenti kutatás éppen ezért a klub bevételeitől és szakmai teljesítményétől függő bónuszok és prémiumok részarányának emelését javasolja, mely biztosítaná a kiadások hatékonyabb fedezését, illetve a játékosok motiválását. A magyar bajnok Ferencváros által is alkalmazott alacsony alapbér – magas bónusz stratégia [NSO, 2021] ugyan a bizonytalanabb utat kínálja a játékosoknak és edzőknek, de fenntartható modellt jelent válság idején is.²⁷ Megoldást kínálhat még a játékosokkal kötött szerződések időtartamának rövidítése is (rövidebb időtávon kevésbé valószínű a teljesítmény, illetve a klub gazdasági helyzetének ingadozása), de ez a magas átigazolási díjak amortizációként történő leírása és a játékospiaci stratégiák miatt nem igazán lehetséges. Konklúzióként kijelenthető, hogy a klubok 2020-2021-ben javítani tudták a játékosok anyagi javadalmazásának versenyképességét, a legfontosabb kérdés azonban az lesz, hogy a válság lecsengésével mennyire lesznek ösztönözve az elmúlt években kialakított stratégia fenntartására.

5. A kutatás korlátai és továbbfejlesztésének lehetőségei

A kutatás legnagyobb limitációi az elérhető adatok szűkösségéből adódtak. Mivel Dimitropoulos et al. [2016] kutatásában az eredménymenedzsment mértéke összefüggésben állt az egyesület méretével, eredményességi és cash-flow kondícióival, regressziós modellemben ezen mutatók változásával szerettem volna magyarázni a szubjektív becslésnek leginkább kitett mérlegsorok változását. Sajnos azonban az elérhető adatok szűk köre miatt az elszámlolt értékvesztés, képzett céltartalék és aktív-passzív elhatárolások eredményhatásaiból semmi sem

²⁷ A Bajnokok Ligájában szereplő topklubok, illetve a közép-kelet-európai régió domináns csapatai számára a nemzetközi szereplés alapozza meg a bevételeket, így a bérkeret ehhez történő igazítása stabil és fenntartható alapot adhat a növekedéshez és a klub hosszú távú jövőjére is alacsonyabb kockázatot jelent.

állt rendelkezésemre, így hipotézisemet nem tudtam empirikusan tesztelni. A vizsgált szakirodalom alapján így mindenképpen érdemesnek tűnik az eredménymenedzsment jelenségének empirikus vizsgálata egy olyan adatbázison, mely tartalmazná a fentebb említett mérleg sorokat, illetve a szakirodalomban alkalmazott kontrollváltozókat (tulajdonos, tőzsdei jelenlét, ...) is.

További potenciált kínál a 2020-ban és 2021-ben lezajlott átigazolások részletesebb, akár egyedi vizsgálata is, mely során további, a 2.4. fejezetben említett Arthur-Pjanic cseréhez hasonló, eredményt kozmetikázó ügyletek is azonosításra kerülhetnek. Mivel a játékospiac mellett számos esetben a különböző licenszjogok és egyéb eszközök értékesítése is nagy szerepet játszott a klubok pénzügyi stabilizálódásában, érdemes lehet elemzésnek alávetni a gazdaságilag leg súlyosabban érintett egyesületek megküzdési stratégiáit is.

Szignifikáns eredmények híján szintén érdekes kérdés lenne a klubok pénzügyi és szakmai teljesítményében bekövetkező változás összefüggésének vizsgálata szélesebb – kisebb játékoskerettel és mérlegfőösszeggel rendelkező klubokat is tartalmazó – adatbázison. Mivel az elvégzett elemzések alapjául a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkező topligás klubok szolgáltak, felvetődik a kérdés, hogy vajon Európa többi országában is fennállnak-e a feltárt összefüggések. Stratégiai sajátossága és relevanciája miatt ezért érdekes lehet a kelet-közép-európai régió, illetve Magyarország klubjainak vizsgálata. A legfontosabb kérdés azonban talán maga a nemzetközi labdarúgás jövője, mellyel kapcsolatban a sportegyesületek megküzdési stratégiáinak jelen dolgozathoz hasonló, de hosszabb időtávot átfogó részletesebb elemzése biztosan értékes eredményekkel tudna szolgálni.

6. Összegzés

Európa futballklubjai a 2010-es években a sportág népszerűségének növekedését kihasználva korábban soha nem látott növekedést produkáltak, a kiélezett gazdasági versenyben üzleti stratégiájuk egyre inkább fenntarthatatlanná vált. A bérkeretek és az átigazolási díjak emelkedésének az UEFA által bevezetett Pénzügyi Fair Play Szabályzat sem igazán tudott gátat szabni, így a sportszervezetek többsége 2020-ban már nagyon jelentős likviditási és egyéb pénzügyi kockázatokkal működött. Ebben a helyzetben köszöntött be a Covid-19 járvány és az ezt kísérő gazdasági recesszió, a nemzeti kormányok által bevezetett egészségügyi korlátozások pedig szakmai és gazdasági szempontból is komoly kihívások elé állították a sportszervezetek vezetőit. A versenysorozatok befagyasztása (2020 március – 2020 június), majd a következő szezon zárt kapus találkozóival megfosztották a klubokat bevételük jelentős részétől, melyet csak

tetézett a szponzorációból és kereskedelmi tevékenységből származó jövedelmek szignifikáns visszaesése. A válság következtében a sportszervezetek óriási veszteségeket szenvedtek el, melyek felemésztették pénzügyi tartalékaik jelentős részét, a rövid lejáratú kötelezettségek túlsúlya pedig azonnali likviditási gondokat idézett elő.

Jelen dolgozat célja a pandémia gazdasági hatásainak klubok működésére gyakorolt hatásának vizsgálata. Hipotéziseimet a futballvállalatok működésének három kulcsterületéhez, a szakmai működéshez, a játékospiaci stratégiához és a bérkeret kialakításához kapcsolódóan fogalmaztam meg, összefüggést keresve a fenti területek jellemző paraméterei és a főbb gazdasági mutatók között. A hipotézisek teszteléséhez adatokat gyűjtöttem Európa top öt bajnokságának első osztályú klubjainak szakmai és gazdasági teljesítményéről a 2014 és 2021 közti időszakra vonatkozóan. Az empirikus eredmények végül az 59 csapatot tartalmazó adatbázison futtatott lineáris regressziók outputjai alapján álltak elő. A feldolgozott szakirodalommal ellentétben a pályán nyújtott teljesítményben (bajnoki helyezések, meccsenként átlagosan szerzett gólok) és a gazdasági mutatókban bekövetkezett változások között nem sikerült szignifikáns kapcsolatot azonosítani, mely talán leginkább az erősebb kapcsolatot mutató kiscsapatok hiányának köszönhető [Breuer et al., 2020]. A transferkiadások alakulása ezzel szemben szoros összefüggést mutatott a fent említett pénzügyi mutatókkal, megerősítve azt a véleményt, hogy a – játékosjogokba történő - beruházások a futballklubok működésének időben egyik legrugalmasabb területe. A játékospiaccal ellentétes sajátosságokkal rendelkezik a bérkeret, melynek szerződésekből eredő rugalmatlansága volt a bevételkiesés mellett az óriási veszteségek fő kiváltó oka a 2020-2021-es időszakban. A válság pénzügyi kimutatások minőségére gyakorolt hatását sajnos elérhető részletes számviteli adatok híján nem tudtam empirikusan tesztelni, a korábbi kutatások és a hírekből összegyűjtött egyedi tranzakciók alapján azonban sejthető, hogy a Pénzügyi Fair Play Szabálynak való megfelelés érdekében a klubok több esetben kihasználták a számviteli szabályozások-adta lehetőségeket az eredményük kozmetikázására.

A kutatás eredményei elsősorban a sportszervezetek menedzsmentjei számára lehetnek relevánsak, hiszen a gazdasági stabilitás újjáépítése csak fenntartható üzleti stratégia útján lehetséges, melynek első lépése az iparág alapvető összefüggéseinek ismerete. A pénzügyi kockázatokra és fizetésekre vonatkozó eredmények a nemzeti és nemzetközi futbalszövetségek számára is útmutatásul szolgálhatnak, az iparág kompetitív jellege miatt ugyanis a legtöbb

esetben nekik kell a klubok fenntartható gazdasági működését szabályokkal kikényszeríteni.²⁸ Nem utolsó sorban pedig a kutatás értékes információval szolgálhat a sportág legnépesebb érintetti rétegének, a szurkolóknak, akik napjaink adatok által dominált világában szeretnék a korábbinál sokkal mélyebben és tudományosabban tekinteni az élsportra. Ugyan jelen dolgozat is a nyilvánosan elérhető adatokból építkezett, az információk rendszerezésével, elemzésével és strukturált bemutatásával remélhetőleg hozzá tudott járulni a Covid-időszak dinamikájának mélyebb megértéséhez.

Összességében a koronavírus-járványt kísérő gazdasági válság felfogható egyfajta figyelmeztetésképp az európai futballklubok számára, mely az elmúlt három évben szabályozói és menedzsment-oldalról is számos konstruktív reakciót váltott ki. A pozitív változások ellenére azonban a sportszervezetek versenyképes, mégis fenntartható stratégiai működésének eléréséhez még sok munkára van szükség, melyben a releváns problémákat vizsgáló kutatások is komoly szerepet fognak játszani. Bízom benne, hogy jelen dolgozat képes volt ehhez egy jó kiindulási alapot nyújtani, az elmúlt évtized sikereinek és kihívásainak bemutatásával pedig a labdarúgás gazdasági oldalának mélyebb megértéséhez is hozzá tudott járulni.

²⁸ Az UEFA által bevezetett „wage-to-revenue requirement” (bevételekhez igazított fizetés) rendszere éppen ezen célnak igyekszik megfelelni, a szabályozás hatásait Garcia-del-Barrio és Agnese [2022] vizsgálta részletesen.

7. Hivatkozások jegyzéke

ACCA, (2020): IFRS and football finance. Author: Adam Deller. *Accounting and Business magazine UK edition*, Letöltés helye: <https://www.accaglobal.com/ca/en/member/discover/cpd-articles/corporate-reporting/mcqs/deller-mcqapr20.html>, Letöltés ideje: 2023. 03. 13.

Ahtiainen, S. (2018): Top 5 European football leagues – The association between financial performance and sporting success. Master thesis. Aalto University School of Business. Accounting programme.

Akgündüz, Y. E., & van den Berg, M. R. (2013). Make or buy? Human capital accumulation strategies in European club football. Discussion Paper Series / Tjalling C. Koopmans Research Institute, volume 13, issue 17. Letöltés helye: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/290036>

András, K. & Havran, Zs. (2014): Regional export efficiency in the market of football players. *Theory, Methodology, Practice - Review of Business and Management*, 10(02), pp. 3-15. Letöltés helye: <https://ojs.uni-miskolc.hu/index.php/tmp/article/view/1531>

András, K. & Havran, Zs. (2015): New business strategies of football clubs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, Vol. 9. No. 1-2, pp. 67-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/13>

András, K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. Program, Budapest

Bandyopadhyay, K. (2021): Introduction: COVID-19 and the soccer world, *Soccer & Society*, 22:1-2, pp. 1-7, DOI: 10.1080/14660970.2020.1846117

Barajas, A., Fernandez-Jardon, C. & Crolley, L. (2005): Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football? MPRA Paper No. 3234.

BBC Sport, (2020): Premier League: Clubs pay £263m to agents in 2019-20., Letöltés helye: <https://www.bbc.com/sport/football/53170215>, Letöltés ideje: 2023. 03. 28.

Bergius, N. (2021): Exploring the Relationship Between a Football Club's Financial and Competitive Performance: An Empirical Analysis of English Premier League Clubs.

Bachelor thesis. Aalto University School of Business. Science in Economics and Business Administration Degree.

Binder, J. & Findlay, M. (2016): The Effects of the Bosman Ruling on National and Club Teams in Europe. *Journal of Sports Economics*, Volume 13, Issue 2, DOI: <https://doi.org/10.1177/1527002511400278>

Birkhäuser, S., C. Kaserer, & D. Urban. (2019): Did uefa's financial fair play harm competition in european football leagues? *Review of Managerial Science* 13 (1), pp. 113-145.

Bonacchi, M., Ciaponi, F., Marra, A. & Shalev, R. (2022): The unintended consequences of accounting-based regulation: Real effects on European football1 players transfer market. Letöltés helye: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3978117

Caglio, A., S. Laffitte, D. Masciandaro, & G. I. Ottaviano, (2019): Does financial fair play matter? The real effects of uefa regulation for european football clubs. *The Real Effects of UEFA Regulation for European Football Clubs (September 1, 2019)*. BAFFI CAREFIN Centre Research Paper (2019-119).

Chen, K. (2022): Specific causes of financial crisis at Barcelona and countermeasures. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 648, pp. 2959-2963. Letöltés helye: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>, Letöltés ideje: 2023. 02. 26.

Chikán, A. (2017): Vállalatgazdaságtan. 5. átdolgozott, bővített kiadás. Kiadja a Budapesti CORVINUS Egyetem Vállalatgazdaságtani Tudományos és Oktatási Alapítványa, Budapest

CIES, (2020): The real impact of COVID on the football players' transfer market. CIES Football Observatory Monthly Report n°58 - October 2020. Authors: Drs Raffaele Poli, Loïc Ravenel and Roger Besson.

Davies, C. & Dunbar, N. (2022): European football and the Covid-19 pandemic – Its impact on competitions, clubs and player contracts. *Malaysian Journal of Sport Science and Recreation*, Vol. 18. No. 1, pp. 66 - 75, DOI: <https://doi.org/10.24191/mjssr.v18i1.17640>

Deloitte, (2016): Deloitte Football Money League 2016. Authors: Sam Boor, Alex Bosshardt, Matthew Green, Chris Hanson, James Savage, Andy Shaffer and Christopher Winn, Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>

Deloitte, (2019): Deloitte Football Money League 2019. Authors: Calum Ross, Christopher Winn, Chris Wood and Tom Hammond. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/deloitte-football-money-league-2019.html>

Deloitte, (2021): Deloitte Football Money League 2021., Authors: Theo Ajadi, Tim Bridge, Chris Hanson, Tom Hammond and Zal Udwadia. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/football-money-league-2021.html>

Deloitte, (2022): Deloitte Football Money League 2022. Authors: Theo Ajadi, Tim Bridge, Fran Dow, Tom Hammond and Jamie Pugh. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/consumer-business/deloitte-football-money-league-2022.pdf>

Dimitropoulos, P., Leventis, S. & Dedoulis, E. (2016): Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, DOI:10.1080/16184742.2016.1164213

Droste, J.-N., Marshall, R.P., Borte, S., Seyler, S., Riepenhof, H. (2022): COVID-19 in European soccer: A public 2-year comparison of COVID-19 case management and case characteristics between the 1st Bundesliga, La Liga, Serie A and the Premier League. *Life*, 2022, 12, 1220. DOI: <https://doi.org/10.3390/life12081220>

Erdélyi, L. & Rákosa, P. (2012): A Financial Fair Play hatása a futballvállalatok működésére. Tudományos Diákköri Dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem

Erdoğan, N.K., Altınırmak, S., Şahin, C. & Karamaşa, Ç. (2020): Analyzing the financial performance of football clubs listed in BIST using entropy based copras methodology. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, pp. 39-53.

ESPN, (2020/a): Coronavirus: Liverpool vs. Atletico Madrid to be investigated by council., Letöltés helye: <https://www.espn.com/soccer/uefa-champions-league/story/4088954/coronavirus-liverpool-vs-atletico-madrid-to-be-investigated-by-council>, Letöltés ideje: 2023. 03. 30.

ESPN, (2020/b): Barcelona's Lionel Messi agrees to 70% pay cut amid coronavirus pandemic. Letöltés helye: <https://www.espn.com/soccer/barcelona/story/4079940/barcelonas-lionel-messi-agrees-70-pay-cut-amid-coronavirus-pandemic>, Letöltés ideje: 2023. 04. 06.

ESPN, (2020/c): Coronavirus: Arsenal players, coaching staff agree 12.5% wage cut. Letöltés helye: <https://www.espn.com/soccer/arsenal/story/4087138/coronavirus-arsenal-players-coaching-staff-agree-125-percent-wage-cut>, Letöltés ideje: 2023. 04. 08.

ESPN, (2020/d): Barcelona swapping Arthur for Pjanic was a business move but for all the wrong reasons. Letöltés helye: <https://www.espn.com/soccer/spanish-primera-division/story/4122091/barcelona-swapping-arthur-for-pjanic-was-a-business-move-but-for-all-the-wrong-reasons>, Letöltés ideje: 2023. 04. 08.

Ferreira, H. L., Marques, J. A. da C. & Macedo, M. A. da S. (2018): Econômico-Financeiro e desempenho esportivo: Uma análise com clubes de futebol do Brasil. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 16(3), pp. 124-150.

Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M. & Zampella, A. (2017): Financial versus sports performance: The missing link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), pp. 36–48.

FIFA, (2023): One Month On: 5 billion engaged with the FIFA World Cup Qatar 2022™. Letöltés helye: <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/news/one-month-on-5-billion-engaged-with-the-fifa-world-cup-qatar-2022-tm>

Galariotis, E., Germain, C. & Zopounidis C. (2018): A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: The case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1-2), pp. 589-612. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>

Garcia-del-Barrio, P. & Agnese, P. (2022): To comply or not to comply? How a UEFA wage-to-revenue requirement might affect the sport and managerial performance of soccer clubs. *Managerial and Decision Economics*, Volume: 44, Issue: 2, pp. 767-786. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3711>

Grabowski, A. (2021): Impact of COVID-19 pandemic and lockdown on the activities of European football companies. *European Research Studies Journal*, vol. 0 (Special 3), pp. 645-654. Letöltés helye: <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxiv2021ispecial3p645-654.html>, Letöltés ideje: 2023. 04. 05.

Guido, M. & Giuseppe, O. (2022): Profitability and financial structure of soccer clubs: an international comparison. *Creșterea economică în condițiile globalizării*, Ediția 16, Vol.1, pp. 25-33. DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.I.2022.16.2>

Havran, Zs. (2017): A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a hivatásos labdarúgásban. A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai. Doktori értekezés. Budapesti CORVINUS Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest

Hohmann, F., (2021): The financial motivation behind the Super League attempt. Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Con-trolling und Auditing – ACA

IFRS, (2023/a): IAS 1 Presentation of Financial Statements. Bejelentkezés után elérhető a következő weboldalon: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/#standard>.

IFRS, (2023/b): IAS 38 Intangible Assets Standard. Bejelentkezés után elérhető a következő weboldalon: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/#about>.

IFRS, (2023/c): IAS 36 Impairment of Assets. Bejelentkezés után elérhető a következő weboldalon: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/#standard>.

Kevser, M. & Dogan, M. (2022): Comparative analysis of the financial performance of 5 major football clubs in UEFA ranking. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Haziran* 2022, 24(2), pp. 436-460. DOI: <https://doi.org/10.31460/mbdd.984685>

Kozma, M. & Kynsburg Z. (2000): A játékosok menedzsmentje. In: András K., Kozma M., Kynsburg Z. & Rohony Á. (2000): *Üzleti elemek a labdarúgásban*, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest. pp. 135-162.

Lange, D. (2020): Potential revenue loss of European football leagues due to the coronavirus, Letöltés helye: <https://www.statista.com/statistics/1105710/potential-revenue-loss-of-major-europe-football-leaguesdue-to-the-coronavirus-covid-19-by-source/#statistic-Container>, Letöltés ideje: 2023. 04. 05.

Lassoued, N. & Khanchel I. (2021): Impact of COVID-19 pandemic on earnings management: An evidence from financial reporting in European firms. *Global Business Review*, pp. 1-25., DOI: 10.1177/09721509211053491, Letöltés helye: [in.sagepub.com/journals-permissions-india](https://journals.sagepub.com/journals-permissions-india)

Limba, F. & Sapulette, S. (2021): European football player transfer scheme according to IFRS and IAS: Case study on Juventus Football Club S.p.A. Faculty of Economics and Business, Universitas Pattimura, Indonesia, DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.3299>

Linklaters, (2020): Countering COVID-19: An overview of the amendments to UEFA's Financial Fair Play Rules. Letöltés helye: <https://www.linklaters.com/en/insights/blogs/sportinglinks/2020/july/countering-covid-19-an-overview-of-the-amendments-to-uefas-financial-fair-play-rules>, Letöltés ideje: 2023. 04. 03.

Loenen, L. (2021): Trainer turnover & big bath accounting in the European football industry. Master Thesis. Radboud Universiteit Nijmegen, Corporate Finance & Control.

Maguire, K. (2021): Covid-19 and Football: Crisis creates opportunity. *The Political Quarterly*, Vol. 92, No. 1 (January–March 2021), pp. 132-138. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12961>

Maguire, K. (2021): Covid-19 and football: Crisis creates opportunity. *The Political Quarterly*, Vol. 92, No. 1, pp. 132-138.

Marinova, R. (2021): COVID-19 Impact on the subsequent assessment of the competition rights of football players. *Economic Sciences Series*, Vol. 10, No. 3, pp. 194-201., Letöltés helye: <https://journals.mu-varna.bg/index.php/isuvsin/article/view/8355>

Martín, G., López, Á. & Santín, D. (2019): Valuation of football players in financial statements: the power of the crowd versus transfer fees. Letöltés helye: https://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2019-Azores/papers/EFMA2019_0566_fullpaper.pdf, Letöltés ideje: 2023. 02. 17.

Morrow, S. (2013): Football club financial reporting: time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3, No. 4, pp. 297-311, DOI: 10.1108/SBM-06-2013-0014

Nober, A. (2022): How oil-rich nations are invading global soccer? *Harvard International Review*, Vol. 43, Iss. 1 (Winter 2022), pp. 18-23.

NSO, (2018): FTC: FTC: Rebrov szerződtetése csodaszámba ment – Kubatov. Letöltés helye: https://www.nemzetisport.hu/labdarugo_nb_i/ftc-rebrov-szerzodtetese-csodaszamba-ment-kubatov-2661657, Letöltés ideje: 2023. 04. 10.

Olczak, M., Reade, J. & Yeo, M. (2020): The spread of Covid-19 and attending football matches in England. Letöltés helye: <https://cepr.org/voxeu/columns/spread-covid-19-and-attending-football-matches-england>, letöltés ideje: 2023. 03. 26.

Pedersen, L., Lindberg, J., Rasmussen, R. & Rasmussen, H. (2021): Reopening elite sport during the COVID-19 pandemic: Experiences from a controlled return to elite football in Denmark. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, Volume: 31, Issue: 4, pp. 936-939. DOI: <https://doi.org/10.1111/sms.13915>

Pereira, T. M. V. (2018): The relation of financial performance and the sports performance in football clubs. Master thesis. University of Porto, Faculty of Economic. Letöltés helye: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117447/2/302653.pdf>, Letöltés ideje: 2023. 04. 10.

Pradhan, S., Boyukaslan, A. & Ecer, F. (2016): Applying grey relational analysis to Italian football clubs: A measurement of the financial performance of Serie A teams. *International Review of Economics and Management*, 4(4), pp. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.18825/iremjournal.290668>

premierleague.com, (2022): How has the COVID-19 pandemic affected Premier League matches? Letöltés helye: <https://www.premierleague.com/news/1682374>, Letöltés ideje: 2023. 03. 27.

Quansah, T., Frick, B., Lang, M. & Maguire, K. (2021): The importance of club revenues for player salaries and transfer expenses - How does the coronavirus outbreak (COVID-19) impact the English Premier League? *Sustainability* 2021, 13, 5154. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095154>

Reade, J. & Singleton, C. (2020): European football after COVID-19. In: Billio, M. and Varotto, S. (eds.): A new world post COVID-19: lessons for business, the finance industry and policy makers. Ca' Foscari University Press, Venice, Italy. DOI: <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-442-4/028>

Reuters, (2020): Real Madrid players agree to 10-20 percent wage cut. Letöltés helye: <https://www.reuters.com/article/uk-health-coronavirus-soccer-spain-idUKKCN21Q2YT>, Letöltés ideje: 2023. 04. 08.

Rey, A. & Santelli, F. (2017): The relationship between financial ratios and sporting performance in Italy's Serie A. *International Journal of Business and Management* Vol. 12, No. 12; 2017. DOI:10.5539/ijbm.v12n12p53

Ridderhof, R. (2018): Football Leaks and Financial Fair Play. Letöltés helye: <https://peacepalacelibrary.nl/blog/2018/football-leaks-and-financial-fair-play>, Letöltés ideje: 2023. 04. 15.

Sakinc, I., Acikalin, S. & Soyguden, A. (2017): Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, Vol 17, Supplement issue 1, Art 3, pp. 16 - 22, DOI:10.7752/jpes.2017.s1003

Sánchez, L.C., Barajas, A. & Sánchez-Fernandez, P. (2020): Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics*, pp. 26–32.

Sevim, A. (2021): Evaluation of financial statements of sports clubs for 2019 and 2020 operational periods in terms of the covid-19 pandemic and research in terms of financial risk. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*, Volume 8, Series 1. pp. 118-136. DOI: <https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.8>

Simmons, R. English Football: Why financial calamity facing clubs is even worse than in mainland Europe. Letöltés helye: https://theconversation.com/english-football-why-financial-calamity-facing-clubs-is-even-worse-than-in-mainland-europe-147156?utm_source=linkedin&utm_medium=bylinelinkedinbutton/, Adatok letöltése: 2023. 04. 10.

Simone, L. Di & Zanardi, D. (2020): On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. Catholic University of the Sacred Heart, Faculty of Economics and Law, Campus of Piacenza-Cremona, Piacenza, Italy, DOI:10.1108/MF-09-2020-0478

Singh, P. & Lamba, P. (2019): Influence of crowdsourcing, popularity and previous year statistics in market value estimation of football players. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 22:2, pp. 113-126, DOI:10.1080/09720529.2019.1576333

Sofascore.com, (2023): <https://www.sofascore.com/>, Letöltés ideje: 2023. 03. 29.

Szabados, G. (2003): Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány* XXXIV. évf., Budapest. 2003. 09. pp. 32-43.

Szymanski, S. & Smith, R. (1997): The English football industry: performance, profit and industrial structure, *International Review of Applied Economics*, 11(2), pp. 135-154.

Szymanski, S. (1998): Why is Manchester United so Successful? *Business Strategy Review*, 9, pp. 47-54., DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00082>

Szymanski, S. (2020/a): Reading Online Sport Economics Seminars (ROSES) on 17 April 2020. Az előadás felvétele a következő linken tekinthető meg: https://www.youtube.com/watch?time_continue=4006&v=viPqe93rW2c&feature=emb_logo., Letöltés ideje: 2023. 04. 11.

Szymanski, S. (2020/b): "Covid-19 and Football Club Insolvency". Mimeo.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999): Winners and losers: The business strategy of football. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(1-2), pp. 41-58.

Thanasas, G. L. & Smaraidos, V. S. (2017): Creative accounting in Greek football clubs. *Journal of European Economy*. Vol. 16. No. 3 (62). pp. 365-374. Letöltés helye: <https://ssrn.com/abstract=3105637>

Tóth, Á. (2009): A Juventus FC S.p.A vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetének elemzése, Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetői Számvitel Tanszék.

Transfermarkt.com, (2023/a): Transfer balance (income and expenditure). Letöltés helye: https://www.transfermarkt.com/transfers/transfersalden/statistik/plus/0?sa=&saizon_id=2018&saizon_id_bis=2018&land_id=&nat=&kontinent_id=&pos=&w_s=&plus=0, Letöltés ideje: 2023. 04. 06.

UEFA, (2018): UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Letöltés helye: <https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNKelkYyh5JSafuhg>, Letöltés ideje: 2023. 03. 17.

UEFA, (2020): UEFA competitions to resume in August. Letöltés helye: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/025e-0fb6101cfdbf-8b878372d79d-1000--uefa-competitions-to-resume-in-august/>, Letöltés ideje: 2023. 03. 30.

UEFA, (2021/a): UEFA Financial Report 2020/21. Letöltés helye: https://editorial.uefa.com/resources/0275-151e1a55c231-ef1c32b881dc-1000/en_in_uefa_financial_report_2020-2021.pdf, Letöltés ideje: 2023. 04. 12.

UEFA, (2021/b): Statement by UEFA, the English Football Association, the Premier League, the Royal Spanish Football Federation (RFEF), LaLiga, the Italian Football Federation (FIGC) and Lega Serie A. Letöltés helye: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0268-12121411400e-7897186e699a-1000--statement-by-uefa-the-english-football-association-the-premier-/>, Letöltés ideje: 2023. 04. 10.

UEFA, (2022): Explainer: UEFA's new Financial Sustainability regulations. Letöltés helye: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0274-14da0ce4535d-fa5b130ae9b6-1000--explainer-uefa-s-new-financial-sustainability-regulations/>, Letöltés ideje: 2023. 04. 16.

UEFA, (2023/a): UEFA Club Licencing. Overview. Letöltés helye: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>, Letöltés ideje: 2023. 04. 10.

UEFA, (2023/b): Financial Sustainability. Overview. Letöltés helye: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-sustainability/>, Letöltés ideje: 2023. 03. 03.

Vandoni M., Ferraro OE., Gatti A., Marin L., Giuriato M., Silvestri D., Lovecchio N., Puci MV. & Carnevale Pellino V. (2022): The Role of Crowd Support on Home Advantage during COVID-19 Restrictions on Italian Football Competitions. Comparison between 2018–19 and 2020–21 Seasons of the Italian Serie A and Serie B Championships. *Sports*. 2022; 10(2):17. DOI: <https://doi.org/10.3390/sports10020017>

Wahyu, I. P., Putra, A., & Devi, S. (2021): The Influence of Team Status, Transfer Fees and Salary Costs on the Market Value of Professional Football Players. Empirical Study on Football Associations Still Competing in the English League Period 2018-2019. *Scientific Journal of Accounting Students*, Vol. 12, No. 1, 902–911., DOI: <https://doi.org/10.23887/jimat.v12i1.28916>

Warrener, T., Torres, C. & Souza, I. (2022): The relationship between financial and sporting performance of professional football clubs: Empirical evidence from Brazilian football. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciencias Economicas. ISSN 2318-2377