

# A hazai futballüzlet fejlesztésének feltételei

---

*Horváth Sándor*

A téma átgondolására készülve nemrégiben érdeklődtem néhány hazai bróker cég képviselőjénél – vajon hogyan látják a futballüzletbe való befektetés lehetőségeit? A kérdés fogadtatása arról győzött meg, hogy több befektetőtársaságban megfogant már az a gondolat, hogy potenciálisan Magyarországon is művelhető ez az üzletág. Így nagyon bízom abban, hogy a közeljövő konferenciaköteteiből, illetve publikációiból már nemcsak a kutatók és a sportvezetők, hanem a profi befektetők véleményét is megismerhetjük erről a kérdéstről. Elemzésemet három téma vizsgálata köré építem föl. Az első az a kérdés, vajon érdemes-e egyáltalán befektetni a profi futballba? A második, hogy itt hon milyen feltételek mellett lehet igenlő választ adni erre a kérdésre. A harmadik pedig az a kérdés, hogy milyen befektetői kör jöhet itt számításba.

Ha az első kérdést valahol Nyugat-Európában tennénk föl egy szakmai tanácskozáson, a válasz valószínűleg igen lenne. Több jel is utal arra, hogy Nyugat-Európában érdemes pénzt fektetni a profi futballba. Mindnyájan ismerjük azokat az imponáló adatokat, amelyek például az angol futballklubok részvényárfolyamainak emelkedését jelzik az elmúlt években. A Manchesternél kilencszeres, a Newcastle-nál majdnem hússzoros részvényárfolyam-emelkedés ment végbe az elmúlt néhány évben. De ha csak az elmúlt ősztől vizsgáljuk a már bevezetett futballcégek tőzsdei indexeit, akkor is jelentős árfolyam-emelkedést tapasztalunk. S tegyük ehhez hozzá, hogy az árfolyamok alakulása itt nem is jelzi pontosan a befektetés valódi értékét. Aki a profi futballba fektet be tőkét, komoly közvetett megtérülésre számíthat a kapcsolati tőke révén. Ennek figyelembevételére éppoly racionális üzleti számítás, mint a közvetlen hozamok kalkulálása. A kapcsolati tőkébe való beruházás is része a befektetői magatartásnak – ez a szempont objektív eleme a futball és az üzlet, sőt a futball és a közélet kapcsolatának, amint ezt Berlusconiól, mondjuk, Bereczky úrig mindenki tudja Olaszországban éppúgy, mint Magyarországon. Ha tehát mindezeket egybevetem, akkor azt gondolom, megkockáztathatjuk, hogy Nyugat-Európában jó üzlet a profi látványfutball.<sup>1</sup> Míg Nyugat-Európában érdemes ebbe az üzletágba tőkét fektetni, Magyarországon ez sajnos korántsem biztos. Több oka is van annak, hogy a magyar futball komoly tökehiánnyal küzd. A magyar futballklubokban működő futballtőke nagyon dezintegrált. A futballtőkébe egyrészt beletartoznak azok a létesítmények, amelyekben futballozni lehet.

---

<sup>1</sup> Nemrégiben Norvégiában jártam. Tanúja voltam annak, hogy egy külföldön csak kevésbé ismert futballklub, a Lilleström ez év április 30-án részvénytársaságot alakított. Részvényeit 30%-osan túljegyezték.

Ezek többnyire állami és önkormányzati tulajdonban vannak, és mint tudjuk, meglehetősen lerobbant és tovább romló állapotban. Ez a tőkerész tehát folyamatosan csökken a futballtőkén belül. Azok a magántőke-tulajdonosok pedig, akik befektetnek a futballba, úgy próbálnak szerepet vállalni, hogy igyekeznek gyorsan megforgatni a pénzt, és mielőbb kivonni a jövedelmet. Valójában tehát a magántőke hosszú távon még nem érdekelt a magyar futballban. Sőt, a futballban keletkező jövedelmeket is jelentős mértékben elvonják más területekre, ahol esetleg alacsonyabb megtérüléssé, de biztonságosabb befektetési lehetőségek kínálkoznak. Azt tartom az egyik legfőbb problémának, hogy a magyar élfutballban túlságosan nagy az üzleti kockázat a befektetők számára. Elsősorban tehát az üzleti befektetési kockázatot kellene csökkenteni annak érdekében, hogy hosszabb távon komolyabb tőke koncentrálódjék a futballban.

Összességében úgy ítélem meg, hogy a hazai profi látványfutball jelentős késésben van a gazdasági alapok reformja és átrendezése tekintetében mind a nemzetközi tendenciákhoz, mind pedig a hazai gazdasági átalakuláshoz képest. A legtöbb fejlett országban már a nyolcvanas évek közepe, illetve vége felé megindult a profi labdarúgás üzleti szervezetének átalakulása, de az egyéb területeken végbemenő hazai átrendeződéshez, magánosodáshoz képest is legalább öt év késésben van a magyar futball. Az itthoni futballélet szereplőinek nem 1997-ben kellett volna felvetniük ezeket a szakmai kérdéseket, hanem, mondjuk, már 1991-ben. Akkor sok olyan versenylőnyt ki tudtak volna használni, amelyet most hátrányként kénytelenek megélni. Úgy gondolom, hogy például a hazai kosárlabdát és a hazai futballt a hatvanas-hetvenes években, de még a nyolcvanas években sem lehetett volna egy lapon említeni a népszerűségi, költségvetési és egyéb mutatók tekintetében. Ma viszont már vannak olyan élvonalbeli kosárlabdaklubok, amelyek éves költségvetése eléri egyes NB I-es futballcsapatokét (a nézőszámról nem is beszélve...). Ez azt mutatja, hogy más sportágakban gyorsabb volt a váltás, miközben a labdarúgás Csipkerózsika-álmát aludta az elmúlt években.

A következőkben áttekintem, milyen feltételek megteremtésére lenne szükség ahhoz, hogy kockázatmentesebb legyen a befektetés a hazai látványfutballba. Ezek a feltételek két csoportba sorolhatók: az elsőbe az egyesületeken belül megteremthető, a másikba pedig a külső futballpiaci jellegű feltételek tartoznak.

Vegyük szemügyre először a belső feltételeket! Az első és a legfontosabb – megítélésem szerint – a szervezeti-tulajdonjogi reform. Erre több alternatív megoldás is kínálkozik, de a legfontosabb kezdő lépés az volna, ha a profi futball szervezetenként elválasztódnék a többi látványsportágtól. Azért nem férnek meg egy sportegyesületi keretben, mert mások a piaci feltételek, mások a szponzorálási, befektetői vonatkozások. Az a diverzifikált sportegyesületi modell, amely az elmúlt harminc-negyven évben több nagy klubnál létrejött, alkalmatlan arra, hogy a futballt üzleti alapon üzzék. A diverzifikált sportegyesületi modell amatőr sportszakosztályok egybekapcsolódására alkalmas: egy amatőr triatlon-, amatőr futball-, és amatőr kosárlabda-szakosztály tehát megfér egy sportegyesületben, de profi futball, profi triatlon és profi kosárlabda már nem. Ennek megfelelően gazdasági szempontból indokoltnak kell tekintenünk azt a tendenciát, amely az elmúlt években Magyarországon kibontakozott, és amelynek az volt a lényege, hogy a futballklubok önálló egyesületekként kiváltak a sportegyesületekből. Ezt a kérdést az egyesületek saját belső harcaik megvívásával meg is tudják oldani. A különválás után azonban többféle irányba is el lehet indulni: egy sajátos modell az, amit az MTK alkalmaz, és némileg más modell az, amivel például a *Kabai Csukor FC Hajdúszoboszló* kísérletezik. Érdemes megemlíteni két nemzetközi modellt: az egyik az angol, amelynek az a lényege, hogy a futballegyesületek részvénytársaságokká szerveződnek át. A részvénytársaságba bevonják mindazt a tőkeelemet, amely futballtőkeként egy egyesület működtetéséhez szükséges: a stadiont, a játékosokat, az immateriális javakat, a kiszolgáló-szórakoztatóipari létesítményeket stb. A másik modell norvég: a Norvég Labdarúgó Szövetség szabályzata nem teszi lehetővé, hogy sportegyesületen kívül más is

induljon a bajnokságban. Ezért a futball egyesületek finanszírozási hátterük biztosítása érdekében gazdasági társaságokat hoztak létre. A nagyok többnyire részvénytársaságot, a kisebbek korlátozott felelősségű társaságot. Ezekben a háttértársaságokban a futballkluboknak többségi vagy legalább 25%+1 szavazata van, és bizonyos stratégiai döntések tekintetében a klubot illetik a szavazati jogok. (Előfordul olyan megoldás is, hogy a sportegyesület és a háttértársaság között szindikátusi szerződéssel létrejön egy olyan grémium, amely a stratégiai ügyekben magához vonja a döntési jogokat, minden más ügyben pedig átadja a döntés jogát a háttértársaságnak.) E háttértársaságnak kell biztosítania az üzleti alapot, a sportegyesületek működéséhez szükséges pénzügyi feltételeket, részt kell vennie a játékosok fejlesztésének finanszírozásában és az ingatlanok hasznosításában (és mindezek után természetesen bizonyos osztalékot is kell fizetnie a háttértársaság tulajdonosainak).

A norvég tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a modell elég jól működik. Úgy gondolom, bizonyos feltételek mellett Magyarországon is remélhető siker egy ehhez hasonló üzleti-szervezeti modell kifejlesztésétől. A már létező hazai kísérletek komoly figyelmet érdemelnek, mert azok felé az irányok felé mutatnak, amelyek felé a magyar élfutball el tud indulni. Számunkra talán kedvezőbb lenne a norvég megoldás,<sup>2</sup> mint az angol modell: ha ugyanis a futballklub egy az egyben részvénytársasági formában működik, meglehetősen nagy az üzleti kockázat. Ezt csak akkor lehet föl vállalni, ha a futballpiac annyira fejlett, annyira biztosak a bevételek, hogy nem kell számolni a bevételek, a profit és így a részvényárfolyamok túlságosan nagy ingadozásával. Angliában az 1993–94-es évről szóló pénzügyi beszámolók alapján a 20 élvonalbeli csapatból 12 volt nyereséges és 8 veszteséges, tehát még az angol futballpiacon is az azóta bekövetkezett, tömeges tőzsdére vitel előtt meglehetősen nagy volt az üzleti eredmények ingadozása. Nem valószínű, hogy lenne itthon olyan befektető, aki a hazai futballpiaci környezetben ilyen kemény feltételek mellett bemenne egy részvénytársaságba. Ezért a kétlépcsős modellt tartom jobbnak, mert az inkább megengedi a kockázatok és a hozamok megosztását a futballklub és háttértársaságok között. Később, ha majd a futballpiac nálunk is jobban kifejlődik, lehetséges, hogy lesz két-három olyan klub, amely az angol modellt is követni tudja. Nem tartom valószínűnek, hogy a budapesti tőzsdén három-négy éven belül megjelenjen magyar futball-részvénytársaság.

A szervezeti-tulajdonjogi átalakulás több tekintetben is pozitívan befolyásolhatná a futballüzlet fejlődését. Az első és legfontosabb dolog az, hogy egyfajta tőkekoncentrációt tenne lehetővé a profi futballban. Magyarországon túl sokan vesznek részt a látványfutballban, túl sok kis egyesület indít csapatot az NB I-ben és az NB II-ben. A tőkekoncentráció mindenképpen kívánatos, ha nemzetközileg versenyképes produktumot kívánunk nyújtani. Ez nemcsak azért szükséges, hogy adandó alkalommal büszkébbek lehessünk a piros-fehér-zöld színekben játszó játékosokra, hanem azért is, mert a klub- és válogatott szintű nemzetközi versenyképesség, különösen a médiapiac tekintetében, az üzleti fölzárkózáshoz is elengedhetetlen. Ellenkező esetben mindenki a *Eurosport*-ot meg a *Sat 1*-et fogja nézni, ha jó meccset akar látni, és nem a hazai bajnokikat. Ennek elkerülését elősegítheti a tőkekoncentráció. Lássunk egy újabb példát! Az említett, 1993–94-es üzleti beszámolóból tűnik ki, hogy az angol profi liga legszegényebb csapata ebben a szezonban a *Derby County* volt, (átszámítva) mindössze évi 700 millió forintos költségvetéssel. Ki is esett. Tudomásom szerint egyetlen magyar klub (futballszakosztály) sem volt még négy évvel ezelőtt, amelynek az éves költségvetése meghaladta volna a 70 milliót. Ez tehát körülbelül azt jelenti (és gazdasági háttér szempontjából ez is hozzátartozik a világranglistán elfoglalt 74. helyünk magyarázatához),

---

2 Hasonló modellt épített fel például a holland *Feyenoord* is: itt az alapítványi formában működő klub külön háttértársaságot hozott létre a játékosok forgatására és egy másikat a stadion szórakoztatóipari-kereskedelmi célú hasznosítására (az előbbi számos kisbefektetővel, az utóbbit a városi önkormányzattal és néhány nagyobb építési vállalkozással együtt).

hogya ma Magyarországon valószínűleg egyetlen olyan futballklub sincs, amely gazdasági tekintetben beleférne az angol Premier League-be. Az *FTC* vagy az *MTK*, a legtőkeerősebb hazai klubok, az üzleti alapok szerint meghatározott sorrendben csak a második liga alján foglalnának helyet. Ha ez tényleg így van, a gazdasági háttér kielégítően indokolja jelenlegi pozícióikat. Ha csak a tőkeerő számítana, akkor egy *Newcastle–FTC* párosmeccs végeredménye minimum 10:1 kellene hogy legyen (ehhez képest a 6:3 összesítésben nem is olyan rossz...). Annak érdekében tehát, hogy legalább az élcsapataink nemzetközileg versenyképes produkciót tudjanak nyújtani, igen erőteljes tőkekoncentrációra van szükség. A gazdasági társasági formák pedig megadják annak lehetőségét, hogy a futball iránt szponzoroként vagy befektetőként érdeklődő vállalkozók ne forgácsolják szét az erőket, hanem kooperáljanak egymással; és lehetőséget adnak fűzióra is, hogy egy olyan kisvárosban, mint például Sopron, ne két csapat küzdjön azért, hogy bennmaradjon az NB II-ben, hanem próbálják meg a gazdasági erőket egyesíteni,<sup>3</sup> és akkor talán az NB I sem reménytelen.

A tőkekoncentráció mellett van más előnye is a gazdasági társasági formának: a stabilitása és az, hogy zökkenőmentesebb lehet a tulajdonosváltás. Ma Magyarországon a szponzorok bármikor magukra hagyhatják az addig támogatott futballklubokat, ami nagy megrázkódtatást jelent. (Néhány évvel ezelőtt a *Pécsi MSC*-t hagyta sorsára a mögötte álló szponzorcsoport, és a Pécs már akkor majdnem kiesett az első osztályból.) Persze, a komoly szponzorok távozása mindig gondot jelent, de a részvénytársasági forma esélyt ad arra, hogy úgy menjen végbe a tulajdonosváltás, illetve a befektetők cseréje, hogy a klub maga képes tovább működni. Ezt a gazdasági társasági formákkal együtt járó, kontrollt jelentő nyilvánosság is segíti (például az éves üzleti jelentések bemutatása a cégbírósnál), amely a magyar futballnak sem válnék hátrányára.

A másik fontos belső feltétel a futball-részvénytársaságok létrejötte után a tőkeszerkezet megfelelő alakítása. Mint már említettem, a futballtőke tekintetében kockázati szempontból nagyon eltérő szintű tőkeelemekről van szó. Talán az ingatlantőkébe, annak hasznosításába a legkevésbé kockázatos befektetni, hiszen ebben az esetben a várható hozam viszonylag jól fölmérhető. Ha egy ilyen futball-részvénytársaságba be lehet vinni az ingatlant (a stadiont és a kiszolgáló létesítményeket) is – például úgy, hogy a tulajdonos önkormányzat vagy bázisszerv apportálja –, ez megnövelheti a befektetői kedvet, hiszen a sportingatlan-hasznosítás már itthon sem ismeretlen terület. Már komolyabb kockázata van a játékosokéknak, mind az egyesület, mind pedig a befektető szempontjából – erre nézve pozitív és negatív példákat egyaránt láttunk az elmúlt években. A vagyoni – kereskedelmi és reklám- stb. – jogok tekintetében is vannak kockázatos elemek. S végül fennáll az a veszély is, hogy a befektetett készpénzt rövid idő alatt föléli egy klub. Akár futball-részvénytársaságok alakításában, akár háttértársaságok alapításában gondolkodunk, fontos e különböző tőkeelemek integrálása, ennek ugyanis kockázatméréséklő hatása lehet. Az egyiknél talán többet kockáztat a befektető, a másikonál kevesebbet, mindenesetre megtérülés és kockázat tekintetében ezek kiegyenlíthetik egymást.

A harmadik belső feltétel a gazdálkodási és menedzselési módszerek megváltoztatása, üzletszerűvé tétele. Ennek a kérdésnek bőséges irodalma van, nem kívánom részletezni, álljon itt illusztrációképpen két példa. Az egyik: az angol Premier League nemrég szakmai konferenciát szervezett, amelynek az volt a témája, miként lehet még jobban védelmezni a profi labdarúgást. Az előadók között az angol profi klubok pénzügyi vezetői, marketingmenedzserei, közgazdasági és számviteli szakemberei szerepeltek. Ez is azt mutatja, hogy e tekintetben nincs más teendő, mint a szokásos közgazdasági módszerek, szakismeretek alkalmazása a futballvállalkozásoknál. A másik példa: norvégiai tartózkodásom idején érdeklődtem a Norvég Labdarúgó Szövetségnél a futballklubok pénzügyi mutatói iránt. Tájékoztatásul egy-

---

3 Ezt az utat választották például Linz futballklubjai.

szerűen a kezembe nyomták mind a 14 első ligás csapat 1996-os eredménykimutatását, könyvszakértők által lepecsételt mérlegét, mérlegbeszámolóját. Nem tudom, ez vajon beszélhető lenne-e Magyarországon bárhol, ha az ember hirtelen ilyesmire lenne kíváncsi. Ezekben a kimutatásokban egy adat volt különösen szembeötlő: az, hogy majdnem minden első ligás norvég klub igen komoly hitelkapcsolatokkal rendelkezett, tehát rendszeres hitelfőlvévvé volt valamelyik banknál. Márpedig ez azt mutatja, hogy ezek a klubok szilárd üzleti alapokon állnak, hiszen különben nem lehet szert tenni bankkapcsolatokra. Ha majd Magyarországon is eljutunk oda, hogy a futballvállalkozások tartósan és komolyan hitelképesé válnak, akkor mondhatjuk el, hogy létrejöttek a kevésbé kockázatos befektetés belső feltételei a profi látványfutballban. Ehhez azonban végbe kell mennie a szervezeti-tulajdonjogi reformnak, a belső tökeszerkezet megfelelő átalakításának, illetve a gazdálkodási-menedzselési módszerek üzleti szempontok szerinti átformálásának. A szükséges lépéseket a sportegyesületeken, szakosztályokon belül is meg lehet tenni, és erre képesek is az érintettek. Ahhoz, hogy az üzleti szféra az eddigieknél komolyabban számoljon a látványfutballal mint reklámhordozó és befektetési lehetőséggel, a profi klubokban meg kell erősödniük az üzleti vállalkozásra jellemző vonásoknak. Tömeghatásuk, látványértékük tudatában nem „tarhálásra”, hanem egyenrangú üzleti kapcsolatokra kell törekedniük. Klubon belül pedig erősíteniük kell a teljesítmény (értsd: bevétel és hozam) -orientált szemléletet, például a pontprémiumos érdekeltégi megoldások átalakításával, PR-stratégiák alkalmazásával, hatékonyabb és áttekinthető költséggazdálkodással. A profi futballban rejlő üzleti értékeket Magyarországon sem a vállalkozói-befektetői körök, sem maguk az érintettek nem mérték fel igazán. Ezért is lehetséges az, hogy míg Nyugaton a nagy klubok menedzserei „előszobáztatják” az üzletembereket, tendereket írnak ki a mezfelületek hasznosítására, addig nálunk a futballvezetők „kukáznak”...

Térjünk most át a külső feltételekre, amelyeket a klubvezetők csak bizonyos mértékig tudnak befolyásolni. Az egyik legfontosabb feltétel – megítélésem szerint – a Nemzeti Bajnokság és a Magyar Kupa lebonyolítási rendszerének közgazdasági szempontok szerinti át gondolása. Véleményem szerint az elmúlt években történt változások mindenféle közgazdasági alapot nélkülöztek. Közgazdasági szemponton azt értem, hogy olyan lebonyolítási rendszert kell választani, amely a legtöbb pénzt hozza az érintett futballegyesületek számára. Ez lehet a legfőbb kritérium, és ennek kell alárendelni a versenykiírások teljes rendszerét. Itt azonban utalni kell többféle problémára is. Az első probléma az, hogy meg kell találni a látványfutball és a szabadidőfutball helyét és arányát a versenykiírásokban. Véleményem szerint – mint már említettem – túl sokan akarnak nálunk a látványfutballban dolgozni, és túl kevesen vannak a szabadidőfutballban. Egy közgazdász, aki meg van győződve a kompetitív piac előnyeiről, ennek persze, örülhetne is, de azt gondolom, hogy a nemzetközi versenyképesség szempontjából egyszerűen nem jó ez a túlságosan sok kis szereplőt magában foglaló futballpiac. Az amatőr vagy a szabadidőfutball problémájára ezúttal nem térek ki bővebben, csak megemlítem, hogy Nyugat-Európában ezt is másképp üzik. Ott többnyire fizetni szoktak a sportolási lehetőségért: a *Lilleströmm*nél például 25 ezer forintnak megfelelő összeg az éves klubtagsági díj, és külön kell még fizetni a pályahasználatért, a főszerelésért stb. (És még amatőr női csapatból is legalább egy tucat van ilyen feltételek mellett is.) Visszatérve a látványfutballra: arra a problémára, hogy mennyire szükséges a futballtőke koncentrációja, valamint a piaci szereplők számának csökkentése (ezzel ugyanis nő a piacon maradó szereplők tökeereje), lássunk ismét néhány példát. 1994-ben az angol liga összforgalmának, összpiaci bevételeinek a 20 százalékát tette ki a *Manchester United* és 49 százalékát a leggazdagabb öt klub, tehát a *Manchester*, az *Arsenal*, a *Tottenham*, a *Newcastle* és a *Liverpool* bevétele. Ez nyilván azt jelenti, hogy igen erős a piaci koncentráció, a többi tizenöt klub ennél jóval szegényebb, és természetesen még szegényebbek azok, amelyek a második ligában játszanak. Norvégiában tavaly az összforgalom 32 százalékát adta a *Rosenborg*, és a leggazdagabb három klub adta a profi futballszakma összbevételeinek

51 százalékat. És ne feledjük: az igazán nagy nyugati klubok (országanként három-öt klub) éves forgalma 2–5 milliárd forint között mozog, azaz a mai hazai élmezőny összesített klubköltségvetéseinek tíz-tizenötszörösével számolnak! Ezek az összehasonlító adatok is arra utalnak, hogy a magyar klubok között nincs elég nagy különbség, az élklubok nem elég gazdagok. Márpedig ha három-öt olyan élklub lenne, ahol sokkal több tőke tudna koncentrálni, akkor talán még azok is jobban járnának, akik az első ligában ezekkel az élklubokkal játszanak, hiszen akkor náluk is nagyobb lehetne a reklám- és médiabevétel, több lenne a néző, többet kérhetnének tehetséges játékosaikért a vezető kluboktól stb.

Föl lehetne mérni azt, hogy mekkora bevétel akumulálódik egy évben a futballüzletben Magyarországon. Becslésem szerint ez az összeg körülbelül 2,5–3 milliárd forint. E szám ismeretében a versenykiírás elkészítésekor át kellene gondolni, hogy ha nemzetközileg is versenyképes futballt akarunk, hány profi futballklub fér el egyáltalán a hazai piacon, és csak ennyi klubnak kellene játszania az NB I-ben és az NB II-ben. A versenykiírás készítőinek ezen felül arra kellene törekedniük, hogy nálunk is mielőbb kiemelkedjék az a három-öt klub, amelyik szakmailag és üzletileg egyaránt maga után húzza a többi. Ezeknél gyűlhet össze (nem csekély mértékben a nemzetközi szereplések révén) a legtöbb pénz, és ebből tudnak lecsurgatni a kisebb kluboknak, például a játékostranszfereken keresztül vagy a médiabevételek egy részének a ligán át történő szétterítésével, be tudnak szállni a kisebb csapatok utánpótlás-nevelésébe és így tovább. Ezeket az újraelosztási modelleket már kidolgozták Nyugat-Európában, érdemes lenne üzleti szempontból is alaposabban átgondolni őket. Majd pedig e megfontolások érvényesítésével tartósan rendezni kellene a Nemzeti Bajnokság és a Magyar Kupa lebonyolítási rendszerét.

Szintén nagyon fontos a külső feltételek sorában a média szerepe. Ezzel kapcsolatban is elsősorban a nemzetközi összehasonlítás fontosságára hívom föl a figyelmet. Tény, hogy a médiabevétel mind Angliában, mind pedig Norvégiában a futballklubok éves költségvetésének 20–30 százalékát teszi ki. Ez az arány a magyar klubok tekintetében egy nagyságrenddel kisebb. Márpedig ez a szezon eleji fix bevétel nagyon hiányzik a magyar csapatoknál. (Nem beszélve arról, hogy a csapatok közvetlen reklámbevételei lehetőségei is nagyrészt a tévéközvetítések függvényében alakulnak.) Hogy ez miért van így, ki miért és hogyan tette vagy nem tette meg a szükséges lépéseket a keresleti és a kínálati oldalon – ez a téma külön szakmai tanácskozás tárgyát képezhetné. Mindenesetre remélem, hogy már a közeljövőben el lehet érni bizonyos eredményeket a klubok és a média kapcsolatának a futballklubok szempontjából méltányosabb újrendezése érdekében. Azzal például, hogy az elmúlt pár hónapban elmaradt a bajnoki meccsek tévéközvetítése, többszörösen vesztek a szurkolók. Nemcsak közvetlenül, amennyiben szegényebbek lettek a mérkőzések élményével, hanem közvetve is, azáltal, hogy nem került elég pénz a klubokhoz, ami lassította üzletiesedésük folyamatát, és a távolabbi jövőbe tolt a hazai látványfutball igazi szórakoztatóipari szolgáltatássá fejlődését.

A futballvállalkozások szempontjából szintén a külső feltételek közé tartozik az életszínvonal alakulása. Ez ugyanis befolyásolja a nézőszámot és a tagdíjakat egyaránt. Talán furcsa ez utóbbi említése, de például a 14 norvég futballklub éves bevételében 6 százalékot tesznek ki a tagdíjak. Más országokban a nagy csapatok mellett „üzleti klubélet” is szerveződik, komolyabb (és fixen tervezhető) tagsági díjakkal. A magas nézőszámoknak köszönhetően pedig nagyjából 15–25 százalékos arányt képvisel az éves bevételben a jegyeladás. Itthon az életszínvonal visszaesése is szerepet játszik abban, hogy csökken a futball iránti fizetőképes érdeklődés. S ha a hiányzó médiabevételekhez hozzávesszük a csekélyebb jegy- és tagdíjbevételeket, akkor kitűnik, miért is annyira kockázatos nálunk a futballüzlet. Hiszen a nyugat-európai futballklubokban e három alkotja az éves költségvetés felét: és erre már a szezon kezdetén biztosan lehet számítani (még ha a bérletek értékesítéséből származó bevétel csak egy része is a jegybevételeknek).

Ezt a hiányzó bevételi alapot kell pótolni az úgynevezett „kukázással”, ami nálunk sokszor a szponzorálás sajátos módszereivel azonos. S marad egy további lehetőség: a sportingatlanok hasznosítása. Az ingatlanhasznosításnak, persze, Nyugat-Európában is van jelentősége, de nem akkora, mint amekkorát a hazai szakemberek remélnék tőle a magyar klubok életében. Az ingatlanhasznosításba „menekülés” lehet az egyik terület, amely belátható időn belül és saját hatáskörben megoldva hozhat némi többletbevételt, s enyhíthet az alapvető bevételi források szűkösségén. Hosszú távon azonban nem lehet ingatlanhasznosításra alapozni a klubok működését, így amíg a média- és jegybevételek nem nőnek jelentősen, addig nem számíthatunk komoly befektetői érdeklődésre a magyar profi látványfutballban.

Természetesen fontos a kormányzat szerepe is, hiszen ez határozza meg, hogy például milyen közterheket viselnek a klubok. Az is lényeges, hogy miként alakulnak a nemzetközi futballpiaci feltételek. Nemcsak a Bossman-ügyre és utóregzéseire gondolok, hanem például az európai kupaküzdelmek alakulására, illetve az ezekből származó médiabevételekre; továbbá arra, hogy kik és hogyan részesednek a prosperáló futballüzletből, nem szorítanak-e teljesen perifériára bennünket, hátrányban lévő nemzeteket a gazdaságilag is erős európai futballhatalmak. Ezt nem lehet előre tudni, és erre csekély is a magyar klubok befolyása, noha alapvetően meghatározza jövőbeni lehetőségeiket. S még egy szempontot említek, amely a klubokon is, de nemcsak rajtuk múlik: a befektetői érdeklődés élenkítésének elengedhetetlen feltétele, hogy a futball *goodwill*-je sokkal jobb legyen, mint amilyen pillanatnyilag. Összességében talán egy kicsit rosszabb a magyar labdarúgás reklámja, mint amelyet megérdemelne. A futballal kapcsolatban inkább csak a botrányokról lehet hallani. Még ha van is alapjuk ezeknek a botránykrónikáknak, azért nem szabad megfélemlenünk arról, hogy a gazdaság más területein sem csupa jó ízlésű üzletember dolgozik.

Úgy vélem, a magyar futball összességében se nem jobb, se nem rosszabb, mint a gazdaság egyéb területei. A futballban is vannak előrevívó kezdeményezések, innovatív gondolatok, és ez javíthat egy kicsit a *goodwill*-en, fölkeltheti a befektetői érdeklődést, és segíthet abban is, hogy egy vállalkozásbarát környezet alakuljon ki a hazai látványfutball körül.

A bevezetőben említett harmadik kérdés az volt, hogy kik lehetnek a potenciális befektetők. Ilyen szerepet vállalhatnak a jelenlegi szponzorok, az önkormányzatok, a korábbi bázisszervek, szurkolók, befektetőtársaságok, brókercégek, esetleg külföldi szakmai befektetők. Ha az említett belső és külső feltételek tekintetében sikerül előrelépni, remélhetőleg megnő az érdeklődés a futballba való befektetések iránt is.

Remélhető, hogy az elkövetkezendő két-három évben a magyar futballüzlet jelentős lépést tesz a sokunk által kívánatosnak tartott irányba. De még a legjobb szándékok mellett is lehet veszíteni. Tegyük föl például, hogy a sportegyesület, szakosztály, futballklub megteremtí mindazokat a belső feltételeket, amelyeket az eddigiekben sorra vettem (és amelyek nyilván kiegészíthetők még továbbiakkal), de a külső körülmények nem alakulnak megfelelően. Tehát nem rendeződik a médiakérdés, nem növekszik a jegybevétel, nem sikerül az ingatlanhasznosítás. Ekkor, bár házon belül mindent megtett a futballmenedzser, hogy kialakítsa a megfelelő feltételeket, az üzlet meg fog bukni, mivel a külső feltételek nem értek meg elég gyorsan. Az innovatív, úttörő jellegű vállalkozásoknál bizony lesznek ilyen kockázatok, és lesznek bukások is. Valamelyest mégis föl kell menteni előre azokat, akik a külső feltételek kedvezőtlen alakulása miatt lesznek sikertelenek. Ők legalább megpróbálták, és a kudarcukból mások majd tanulnak. A vesztesek számát növelni fogja, hogy a klubok maguk is egyre inkább rákényszerülnek arra, hogy az üzleti alapok megteremtése-megújítása tekintetében is versenyezzenek egymással. Ha például föltételezzük, hogy Magyarországon valóban csak három-négy nagy egyesület tudja kinőni magát hosszabb távon, akkor kérdés, hogy vajon ki tud bekerülni ezek közé? Lesz-e közöttük vidéki csapat is? Ki tud egyáltalán tartósan bennmaradni a látványfutballban? Ezek a kérdések már ma is napiren-

den vannak, és a jelzett kockázatok ellenére is előremozdítják az egyesületek többségét a gazdasági változtatások irányába. Senki sem mehet biztosra, de érdemes megpróbálni.

Szeretném bátorítani azokat a sportegyesületi vezetőket, akikben ez a gondolatsor is megerősítette a szándékot a futballüzlet kívánatos belső feltételeinek megerősítésére. Próbáljanak egyúttal nyomást gyakorolni minden lehetséges eszközzel a külső feltételeket közvetlenül alakító intézményekre, szereplőkre is. Biztos, hogy a nemzetközi versenyképesség tekintetében futballszakmai szempontból is van lemaradásunk, de úgy látom, hogy az üzleti alapok tekintetében ma sokkal nagyobb a hátrányunk. Ezért gazdasági téren talán relatíve gyorsabban tudunk közelíteni az élmezőnyhöz (de legalább az európai középmezőnyhöz), és akkor remélhetőleg néhány éven belül szakmai szempontból is föl tudunk tartósan jönni legalább Svájc, Ausztria vagy Norvégia szintjére. És az utóbbi évtized zuhanórepülései után ez sem lenne kevés.