

Lövésből lesz...

A hivatásos magyar labdarúgás átalakulásának közgazdasági alapjai*

Dénes Ferenc

nemcsak szakmai konferenciákon, „munkahelyi elfoglaltságként”, hanem társasági és magánbeszélgetésekben is nagy figyelmet fordít a futballra. E beszélgetések többsége, sajnos, már jó ideje „bezzeg Kovácséknál” típusú társalgás afölött keseregve, hogy van Európának olyan térfele, ahol egészen másfajta futballt játszanak hivatásos labdarúgás címén, mint nálunk.

Európai élvonal

- Minőség
- Nagy fizetőképes kereslet
- Nagy összegű beruházások
- Versengő médiumok
- Létesítménykomplexumok

Céлом az, hogy röviden összefoglaljam azt a közgazdasági elméleti keretet, amely értelmezhetővé teszi a hivatásos magyar labdarúgás napjainkban végbemenő átalakulását. Az elméleti háttér fölvázolását az a könnyen belátható – bár Magyarországon a korábbiakban inkább elnéző mosollyal kezelt – tény teszi szükségessé, hogy a futballt – és általában a sportot is – ugyanolyan közgazdasági szabályszerűségek vezérlik, mint a gazdasági élet bármely más szféráját.

A LABDARÚGÁS MINT SZÓRAKOZTATÓ LÁTVÁNYOSSÁG – ÉS AMIT NÁLUNK JÁTSZANAK

Azt gondolom, hogy a témával foglalkozó szakemberek zöme – hozzám hasonlóan –

Előjönnek a sajtóból és a köznapi beszélgetésekből jól ismert fordulatok: az, hogy van Európának egy, a hivatásos futball szempontjából (is) fejlett régiója, ahol nagyon jó minőségű játékokat játszanak, élvezetes meccsek folynak, nagy tömegek látogatják a stadionokat, óriási pénzek forognak a játékostranszferben és a mindennapi működés során egyaránt. A televíziótársaságok verse-

* 1997. május 16-án a Budapesti Közgazdasági Egyetemen konferenciát rendeztek „Forduló előtt” címmel a labdarúgás megújításának kérdéseiről. Összeállításunk első két írása, Dénes Ferenc és Horváth Sándor tanulmánya az itt elhangzott előadás szerkesztett változata. A tanulmányokat a konferenciát rendező *BKE UniSport Center* (Vállalatgazdaságtan Tanszék) bocsátotta rendelkezésünkre. Az írásokban megfogalmazott állításokat megpróbáltuk ütköztetni két olyan futballszakember – *Mezey György* és *Nyilas Tibor* – véleményével, akik a hivatásos magyar labdarúgás átalakítását megélik, és részben befolyásolni tudják. Véleménynyilvánításra kértük *Bayer József*-et, az Axel-Springer cég tulajdonosát is. E multinacionális cég vezetése mindaddig mereven elzárkózott attól, hogy a hivatásos magyar labdarúgást fölhasználja marketinglehetőségként.

nyeznek azért, hogy közvetíthessék a legfontosabb mérközéseket, s a létesítmények zöme kulturált környezetet kínál a szabadidő eltöltésére.

És milyen helyzettel szembesül hétről hétre a hazai futballrajongó? Csak felsorolásszerűen: eredménytelenség, üres, lerobbant stadionok, anyagi nehézségekkel küszködő, nem ritkán csődhelyzetbe jutott egyesületek, labdarúgó-szakosztályok, médiacsaták és -háborúk stb. Jól jellemzi a hivatásos magyar labdarúgás állapotát az, hogy ha sikerélményre vágyik ez a futballszféra, akkor a hetvenes évek „száguldó őrnagyot” próbálja megünnepelni és mementóként fölmutatni: bizony, voltunk valaha futballnagy hatalom...

Az adódó kérdés egyszerű és nyilvánvaló: milyen folyamatok hozták létre ezt a számunkra oly kedvezőtlen állapotot, és hogyan tudnánk ezen javítani? A korábbi évtized válaszai („a szakmai munka színvonalának emelése”, követelményrendszer bevezetése, a követelményrendszer eltörlése stb.), illetve az ezekre alapozott döntések nem tudták megállítani a hanyatlást. Az utóbbi években pedig már gazdasági jellegű magyarázatot találtunk a különbségek okára: „ott” van pénz a futballban, „itt” nincs. S ha most nem fogadjuk el a kétségtelenül nagy predikciós erejű, de nemigen operacionálízálható „magyar átok” magyarázatot, akkor azt kell megvizsgálunk, honnan jön, s milyen szerepet tölt be „a” pénz az európai hivatásos labdarúgásban és nálunk.

Az európai futball élvonal

- A hivatásos labdarúgást szolgáltatásként állítják elő
- Szolgáltatásra szakosodott vállalkozások
- Integrálódó szórakoztatóipari ágazat (sport-média-marketing)

integrálódik: a média, a sport (ezen belül is a futball) és a marketingipar egyre inkább összecsiszódik, és szinergikus hatásai révén használja ki az üzleti lehetőségeket.

Ezzel szemben Magyarországon – és ez nemcsak a futballra igaz, hanem a sport egészére is – tulajdonképpen tovább élnek azok a mechanizmusok, amelyek az elmúlt gazdasági-társadalmi rendszerben éltették a sportot. Ezt az állapotot azonban egyre kevésbé lehet fenntartani. Nem arról van szó, hogy rosszabbak lettek az emberek, és még csak nem is arról, hogy kedvezőtlen a gazdasági szabályozás – erre a későbbiekben visszatérek –, hanem arról is, hogy a nyolcvanas évek végétől folyamatosan átalakul, megváltozik a társadalmi-gazdasági rendszer, ebbe a folyamatba azonban nem kapcsolódott be a sportszféra. Miközben a gazdasági rendszer kapitalizálódik, aközben a magyar futball

Magyarország

- Eredménytelenség
- Kongó lelátók
- Napi filléres gondok
- Médiaviták
- Felújításra váró stadionok

Ezzel kapcsolatban az az egyik legfontosabb állítás, hogy ahol jó futball van, ott szolgáltatásként állítják elő a labdarúgást erre szakosodott szolgáltató szervezetek. E szervezetek jogi formája igen sokszínű (egyesületek, részvénytársaságok, sőt alapítványok), lényegük azonban közös: vállalkozásszerűen állítják elő azt a csúcspontot, amelyet irigykedve nézünk. Ki kell emelnünk azt is, hogy Nyugat-Európában a futball a szórakoztató ágazat szerves részévé válik és

Magyarország

- Hivatásos labdarúgás „társadalmi munkában”
- Sportegyesületek mint civil szervezetek?
- Problémákkal küszködő sportág

alapvető struktúráit tekintve még mindig a tervgazdaság mintáit követi. Azt gondolom, ahhoz, hogy Magyarországon sikeres futball legyen, gazdasági értelemben kell versenyképessé tenni az iparágat, és a hivatásos magyar labdarúgásnak eladhatóvá kell válnia.

ELADNI, DE KINEK?

A labdarúgást mint szórakoztató látványosságot alapvetően három nagy fogyasztói csoportnak kell eladni:

- a mérkőzésre kilátogató közönségnek,
- a közvetítési jogokat megvásárló médiának (televízióknak) és
- a marketinglehetőséget kereső vállalatoknak.

Sajátos az állam, a központi költségvetés és az önkormányzatok szerepe. Nemcsak „éjje-liőrként”, a piaci kudarcokat a közjó érdekében korrigáló szabályozóként vannak jelen, hanem egyben meghatározó sajátos érdekek és kereslet is fűzi őket a labdarúgáshoz. Az átmenetben és a kiépülő futball-piacgazdaságban betöltendő szerepükre a tanulmány végén egy kicsit részletesebben kívánok visszatérni.

A szakvezetői megnyilatkozások ismeretében is és személyes benyomásaim alapján is úgy gondolom, hogy a futballvezetők többsége tévesen ítéli meg a nagy fogyasztói szegmensek fontosságát. A pénztelenség okát sokan az érzéketlen médiaügynökségekben és a szponzorokban keresik – legalábbis ez derül ki nyilatkozataikból. Pedig ha jól belegondolunk, a magyar klubcsapatok korábban sem kaptak sokat (mondhatni, semmit sem kaptak) a Magyar Televíziótól – ettől, persze, még nem változik meg az a tény, hogy ma már a kilencvenes évek elején megkötött, hosszú távú médiaszerződések is igencsak előnytelenek a klubok számára –, s a szponzorok – pontosabban: állami vállalati mecénások – úgy léptek ki a futballból, hogy közben Magyarországon többszörösére nőtt a „reklámtorta”.

A futballpiac e meglehetősen sematikus ábrája alapján végiggondolva az összefüggéseket, mindenki számára világossá válhat, hogy az a meghatározó tényező, mennyire sikerül vonzóvá tenni a labdarúgást széles fogyasztói rétegek számára. Népszerű újságírói fordulattal élve: meg kell tölteni a stadionokat, és a közvetítések idejére a televízió elé kell ültetni a nézőket. A közönség nagysága tényleges bevételt jelent, meghatározza a televíziós keresletet és a közvetítési jogdíjakat, és a szponzorokat is alapvetően az érdekli, hogy összesen hány embert vonz vagy taszít a labdarúgás. A hivatásos magyar futball eladhatóvá tételének alapkérdése az, hogy sikerül-e megteremteni és folyamatosan növelni a labdarúgás iránti fizetőképes keresletet.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni azt a tényt, hogy ha Magyarországon valódi piacgazdaság kiépülését feltételezzük, akkor a magyar futball jövője azon áll vagy bukik, hogy az alapszolgáltatásból, azaz a közönségbevételekből származó egyesületi bevételeket sikerül-e a mostani, átlagosan öt százalék körülire becsült arányról meghatározó nagyságrendűre feltornászni. Részletesebb elemzés nélkül, illusztrációként álljon itt az angol Premiership példája: a *Deloitte & Touche* jelentése szerint 1995-ben a liga csapatainak átlagát tekintve a bevételek több mint ötven százaléka származott a jegy- és bérleteladásokból.

A fogyasztókkal kapcsolatban az egyesületek vezetőinek először azt a kérdést kell föltenniük, hogy milyen közönséget kívánnak megcélózni a labdarúgás által kínált szabadidő-eltöltési formával. Olyan futballunk van és lesz, amilyen a közönsége. A mérkőzésekre kilátogató néző része a szolgáltatásnak, nélküle ugyanis nem látványsportról, hanem szabadidős futballról beszélünk, ahol a szórakozást a sportolás maga jelenti. Az egyes emberek jóérzését, szükségleteinek kielégítettségi színvonalát nagyban befolyásolja a többi szurkoló: ha hozzá közel álló vagy általa referenciának tekintett társadalmi csoportok látogatják a mérkőzéseket, akkor szívesebben megy meccsre, míg ha például vandál szurkolók miatt még az életét is féltenie kell, akkor inkább otthon marad. Másrészt a jó jövedelmi helyzetű, magas iskolázottságú, fogyasztani akaró és képes mérkőzéslátogató réteg „jól eladható” a szponzorok számára is; ha viszont a futballközönség alacsony jövedelmű, iskolázatlan, ráadásul kitöri a kerítést a mérkőzéseken, ez nemcsak a származtatott, hanem a közvetlen keresletet is csökkenti, az üzletileg fontos fogyasztói rétegeket is taszítja.

A kérdés tehát az, hogyan csábítható be a megcélzott fogyasztói réteg a stadionba, hogyan adható el a látványfutball a közönségnek. A kérdés megválaszolásához azokat az alapvető tényezőket kell számba venni, amelyek a futball iránti elsődleges keresletet meghatározzák.

- Alapszolgáltatások
 - a játék minősége
 - a kimenet bizonytalansága
- Kiegészítő szolgáltatások
 - a kapcsolódó fogyasztások lehetőségének megteremtése
- A szolgáltatás átadásának körülményei
 - ár
 - létesítmények
- Sportsajátos tényezők
 - szurkolói hűség
 - helyi közösség
- Egyéb tényezők

A látványfutball alapszolgáltatása maga a mérkőzés: kétszer tizenegy ember cserékkel kétszer negyvenöt percen keresztül meghatározott szabályok szerint rúgja a labdát. A játék minősége (negyvenméteres „forintos” labda, egy robinzonád, biciklicsel, a balbekk felfutása és persze, gól, gól, gól) alapvetően befolyásolja a keresletet. Erről nincs mit mondani, hiszen jól ismert, sokszor ismételt összefüggésről van szó. Ugyanakkor érdemes fölhívni a figyelmet arra, hogy az alapszolgáltatást létrehozó játékosok esetében nemcsak a játéktudás fontos, hanem a széles értelemben vett szolgáltatásban való részvétel is: a közönség maximális kiszolgálása a pályán és azon kívül, a „show” létrehozása, szereplés a médiában, sztárolhatóság stb.

Akkor érdekes és vonzó a mérkőzés – akkor nyilvánul meg komolyabb kereslet iránta –, ha nem jósolható meg nagy biztonsággal a végeredmény, azaz ha a kimenet bizonytalan. Az ilyen mérkőzéseket legtöbbször „rangadóknak” nevezzük, amelyek tulajdonképpen minőségétől függetlenül lehetnek érdekesek. Ezért vonzhatott tízezreket a Népstadionba az FTC–BVSC mérkőzés 1996 tavaszán, amikor a két csapat a tabella első két helyén állt, s ezért lehetett ugyanennek a két csapatnak az összecsapása csak néhány ezer embert megmozgató „átlag magyar meccs” fél évvel később, amikor jelentős volt a különbség a két csapat formája között.

A kimenet bizonytalanságának menedzselése nem az egyes csapatok szintjén jelentkező probléma, hanem a látványfutball egészének felépítésére és szabályozására háruló feladat. A magyar labdarúgás átalakulásakor szem előtt kell tartani, hogy iparági szinten nem elég egy jó csapatot csinálni. Kettő sem elég. Ez még akkor is igaz, ha a futball piacosodásával,

mint Európában mindenütt, valószínűleg Magyarországon is ki fog emelkedni két-három olyan csapat, amelyek tőke- és ezáltal játékerőben a mezőny fölé nőnek. Ahhoz azonban, hogy legyen, illetve megmaradjon a futball iránti kereslet, az átlagmérkőzéseknek kell izgalmasnak, jó színvonalúaknak lenniük, mert ha egyébként ez a három csapat 12:0-ra veri meg a többieket, a futball egésze érdektelenné válhat.

Tisztában kell lenni azzal is, hogy az évezred végén a sportesemények látogatása, a meccsnézés mint szórakozási forma nem csupán a mérkőzések megtekintéséből, élvezetéből áll. A szórakoztatóiparban egyre élesebb harc folyik az emberek szabadidejéért, amit a harcoló felek a legkülönbözőbb extra szolgáltatásokkal igyekeznek megnyerni. A piaccgazdaság kiépülésével ebben a versenyben a futballnak is meg kell vívnia a maga csatáit. Szerintem veszélyes leegyszerűsítés az a gyakran hangoztatott tétel, miszerint ha volna jó futball, akkor automatikusan hatalmas lenne a kereslet a magyar labdarúgás iránt. Ez különösen abból a korábban említett szempontból fontos, hogy milyen fogyasztói rétegeket sikerül megnyerni a labdarúgás számára, kinek sikerül eladni a futballt. Ha az „üzletileg értékes” fogyasztói rétegeket akarja a futball megnyerni – és azt gondolom, ez lenne a jó és kívánatos –, akkor az *ő számukra* megfelelő kiszolgálást kell biztosítani vendéglátásban, információban, kulturált környezetben és személyzetben, kiegészítő programokban, csecsebecsék vásárlási lehetőségében (sálak, sapkák, emléktárgyak, videojátékok), külön elfoglaltságot biztosítva esetleg a család többi részének is (bevásárlás, gyerekprogramok stb.). E kiegészítő szolgáltatások nemcsak az elsődleges keresletet növelik, hanem esetenként jelentős származtatott bevételt is jelentenek. Ugyanakkor a fogyasztót rettenetesen bosszantja, sőt taszítja, ha olykor ötvenméteres sorba kell beállnia a mérkőzés szünetében, hogy vegyen valami innivalót. (A gólról lemarad, ráadásul a sör is meleg...)

Szorosan ehhez kapcsolódik az ár szerepe. A magyar futballban általános az a vélemény, hogy az embereknek nincs pénzük, tehát komoly jegybevétellel nem lehet, nem is érdemes számolni. Csakhogy 1995 őszén a *Fradi–Ajax* mérkőzésre 10 ezer forintért keltek el a jegyek feketén, és 1997 tavaszán elővételben eladták a 900 forintos jegyeket a *Fradi–UTE* meccsre. Más oldalról pedig azt látjuk, hogy gyakran minimális áron (nemritkán ingyen) sem hajlandók megtölteni az érdeklődők a stadionokat. Azt gondolom tehát, hogy nem egyszerűen arról van szó, hogy az embereknek nincs pénzük, hanem inkább arról, hogy azért fizetnek, amiért érzésük szerint értéket kapnak cserébe.

A futballnak is megvannak a maga sajátos tényezői, amelyek gazdasági értelemben versenyképessé és nyereséggé tehetik az iparágat. Kiemelkedik ezek közül a szurkolók ragaszkodása a csapathoz, amit a menedzsmenttudományban használatos márkahűség fogalomhoz hasonlóan szurkolói hűségnek nevezhetünk. A futballvezetők név szerint is ismerik azokat az embereket, akik hóban, sárban, kánikulában megszokott helyükön ülve biztatják vagy éppen szeretettel szidják a csapatukat. A magyar futball válságát mi sem mutatja jobban, mint az, hogy ez a márkahű fogyasztói réteg gyakorlatilag eltűnt. Pedig a csapathoz hű, széles fogyasztói kör üzletileg is nagyon fontos: stabil elsődleges bevételt biztosítanak, megveszik a csecsebecséket, baráti körökbe szervezve pedig – mint közvetlen PR-akciók alanyai – „jól eladhatók” a szponzorok számára is.

Nemcsak Magyarországon értékhordozó a futball a helyi közösségek számára, de itt talán különösen az. Bár a piacosodás, a világ sportjának globalizálódása (amerikai kosárlabda, baseball stb.) és „medializálódása” ellene hat, de a labdarúgás kötődése a helyi közösségekhez még hosszú évekig fontos keresleti tényező marad. (Lásd például a kilencvenes évek eleji *Nagykanizsa–Zalaegerszeg* rangadókat.) Ebből a szempontból nagyon fontos, hogy a futball megtalálja a kapcsolódást a helyi közösségekhez, mondjuk, Budapest egyes kerületeihez, Újpesthez vagy éppen Zuglóhoz.

AZ ÜZLETI FUTBALL SZERVEZETI KERETEI

Visszatérve a gondolatmenet fő irányához: egy lehetséges logika szerint a magyar futball eredményességéhez versenyképessé, elsősorban eladhatóvá kell tenni a hivatásos labdarúgást. Ennek érdekében kulcsfontosságú a kereslet megteremtése, növelése és a nézők megnyerése a sportág számára.

- Tulajdonosok/befektetők
- A szolgáltatásra specializált menedzsment
- Játékosok mint alkalmazottak
 - ➔ szervezeti keretek

A kereslet és kínálat megfelelő menedzseléséhez azonban alkalmas szervezeti keretek kellene: olyan intézmények, szervezetek, amelyek vállalkozásként, üzletszerűen működnek, és hatékonyan tudják megvalósítani a fenti feladatokat – azaz a piacgazdaságnak megfelelő szervezetekre van szükség.

Piacgazdasági feltételek között eredményes futballt Magyarországon is csak olyan sportszervezetek tudnak majd előállítani, ahol nevesíthető tőketulajdonosok vannak, akik pénzügyi, üzleti kockázatot viselnek, és akiknek közvetve vagy közvetlenül az egzisztenciájuk függ attól, hogy üzletileg mennyire sikeres az adott sportszervezet. Ahol az üzlethez és a sporthoz egyaránt értő képzett menedzserek dolgoznak, akik ugyanazt a nyelvet beszélik, mint a szponzorok, a befektetők, a szállítók, a szolgáltatás lebonyolítói és az ügynökségek képviselői, ennél fogva szót értenek a piacgazdasági környezettel, mindazokkal, akikkel tárgyalni kell. Akik már nemcsak azt értik, hogy a szponzori kapcsolat „adok-veszek”, hanem értik annak lényegét is, hogy a vállalkozások számára a marketingkiadások befektetésként szolgálnak, amelynek megfelelő hozamot kell biztosítani; ismerik, ki tudják számolni a megtérülési mutatókat, sőt ennek megfelelően ötleteikkel, hozzáértésükkel úgy tudják felépíteni a szponzori kapcsolatot, hogy a futballcsapatra költött marketingösszegek minden más reklámeszköznel hatékonyabban térüljenek meg a szponzoráló számára. Olyan futballszervezetek lehetnek hatékonyak, ahol a játékos alkalmazott, munkavállaló, nem több, és nem kevesebb, mint egy sajátos erőforrás, amellyel egyébként ugyanúgy kell gazdálkodni, mint a gazdasági élet bármely más erőforrásával.

Az üzletszerűen működő szervezeti formák kialakulása érdekében a társadalom más szféráihoz hasonlóan a magyar futballban is végbe kell mennie a gazdasági átalakulásnak, amit legpontosabban úgy tudnék megfogalmazni, hogy a magyar futballnak kapitalizálnia kell. Tőketulajdonosokra, tőkekockázatra és a tőkével való gazdálkodásra van szükség. A labdarúgás „rendszerátalakításának” két szinten kell végbemennie. Mikroszinten a klubok szintjén, és iparági szinten, a hivatásos labdarúgás szervezeti kereteiben, működési feltételeiben.

Klubszinten az első lépés a labdarúgó szakosztályok különválása az anyaegyesületektől. Azt hiszem, mindenki számára elfogadható, hogy a labdarúgás számára nem biztosítja az üzleti működés feltételeit az az egyesületi forma, amelyben közel azonos beleszólási és döntési jogkörökkel működik egymás mellett a 150–200 millió forintos költségvetéssel gazdálkodó labdarúgó- és a pár százezer forintos költségvetéssel működő túraszakosztály. Második lépésként, véleményem szerint, Magyarországon sem kerülhető el, hogy a hivatásos labdarúgás által kínált látványosságot, szórakoztatást vállalkozásszerűen mint szolgáltatást állítsák elő a klubok. A konkrét jogi, társasági forma sokféle egyedi megfontolástól függhet, s a piac egészét tekintve lehet sokszínű (egy kft. alapítása és működtetése talán egyszerűbb és olcsóbb, de lehet, hogy a részvénytársasági forma vonzóbb a pénzügyi befektetők számá-

ra, és a tőzsdére vitelt is megkönnyíti stb.). A lényeg: legyen alkalmas szervezeti keret ahhoz, hogy a labdarúgóklub vállalkozásként tudjon működni.

- Mikroszinten (egyesületek)
 - a labdarúgó-szakosztályok különválása
 - gazdasági társaságok létrehozása
- Iparági szinten
 - az adósságállomány kezelése
 - valódi iparági irányító szervezet létrejötte
 - hatékony iparági szerkezet

A futball átalakulásának iparági szinten is végbe kell mennie. Mint láttuk, a futball-üzletnek nagyon fontos sajátossága az, hogy a mérkőzések kimenetele bizonytalan legyen, hogy a meccsek érdekesek legyenek az emberek számára. Ehhez olyan bajnokságot kell szervezni, ahol a szereplők nagyjából kiegyenlített erőviszonyokkal indulnak. Ezt az egyesületek maguk értelemszerűen nem tudják és nem is akarják megvalósítani. Olyan iparági szervezetnek kell létrejönnie, amely nemcsak és nem elsősorban sportszakmai, hanem futballgazdasági szempontból alakítja a labdarúgópiac belső feltételeit, meghatározza a nevezés pénzügyi kritériumait, ellenőrzi a

klubok gazdasági működését, növeli, és ha kell, újraosztja az iparág jövedelmeit. Nincs általános európai recept, de úgy tűnik, hogy az erős, liga típusú irányító szervezetek képviselik hatékonyan a hivatásos labdarúgás üzleti érdekeit, országonként eltérő munka-, erőforrás- és hatalommegosztásban az adott ország futbalszövetségével. Magyarországon nem egyértelmű a képviselő kérdés, mind a Hivatásos Labdarúgó Liga, mind pedig az MLSZ azt gondolja, ő hivatott arra, hogy a hivatásos labdarúgást szervezeti szinten összefogja és irányítsa. Véleményem szerint jelen állapotában, adott szakemberállományával, működési rendszerével egyik sem alkalmas arra, hogy ezt megtegye.

KI VISELI A TERHEKET?

- Befektetők – üzleti kockázat
- Egyesületi vezetők – személyes kockázat
- Játékosok – munkaerő-piaci verseny
- Tanácsadók – tanácsstalanság
- Oktatási intézmények – hosszú távú kockázat
- Központi költségvetés – politikai kockázat
- Önkormányzatok – csőd és politikai kockázat

Ez mindaddig szépen hangzik, de vajon ki fogja finanszírozni a változásokat? Úgy vélem, ez is sokszereplős játék, és a terhekből mindenkinek kell valamit viselnie. Szükség van befektetők-re, akiknek nem csekély üzleti kockázatot kell vállalniuk.

Szükség van olyan egyesületi

labdarúgó-vezetők-re, akik bele mernek vágni a labdarúgás üzleti típusú átalakításába, és képesek is arra, hogy belevághjanak, s akik mindezzel nagy személyes kockázatot vállalnak: ha nem sikerül, az komolyan veszélyeztetni egzisztenciájukat. Szükség van az oktatási intézményekből, tanácsadókból, hozzáértő gazdasági szakemberekből álló szellemi infrastruktúrára, szakértőkre, akik tanácsaikkal, közreműködésükkel és szakemberek képzésével tevékenyen részt vesznek az átalakulási folyamatban és az üzlet működtetésében.

Szurkolók, befektetők, szponzorok, játékosok, vezetők és tanácsadók – mind-mind fontos szereplői az átalakulásnak, de igazság szerint nehéz elhinni és elhitetni, hogy mindez elég len-

ne a gyökeres fordulathoz. Ha mást nem is, annyit érdemes megemlíteni, hogy a magyar sport mintegy hatmilliárdos köztartozásának legalább a fele a labdarúgószférát terheli, és ezzel józan számítások szerint nehéz mit kezdeni. Nehéz elképzelni, hogy a szponzorok és a labdarúgásba befektetni hajlandó vállalkozások „csak úgy, indulásképpen” hajlandóak lennének milliárdokat befizetni az állami költségvetésbe köztartozások címén. A központi kormányzatnak akár elnéző szemhunyással, akár nyíltan vállalt segítséggel, de valahogy kezelnie kell a problémát. Azt is ki kell mondani, hogy bármekkora erőfeszítéseket tesz is a futballszféra, változatlan feltételek esetén nem tudja önmaga megoldani a labdarúgás problémáit, nem lesz képes valódi szolgáltatásként előállítani a látványfutballt. Nem tudja, mert a társadalmi átalakulás költségei, a még fejletlen kapitalizmus, a tőkehiány és az ország méretei nem igazán teszik lehetővé a szórakoztató iparág infrastruktúrájának piaci alapú megteremtését (stadion-felújítások, létesítménykomplexumok kialakítása, munkaerőképzés, azaz utánpótlás-nevelés stb.). Ráadásul működő tőke behozatalra és külföldi támogatásra is csak korlátozottan számíthatunk, hiszen igen éles a nemzetközi (gazdasági) verseny ezen a piacon, s erőteljes a kis fogyasztói piaccal rendelkező országok kiszorítására való törekvés.

Úgy gondolom, hogy az eddigiekben sikerült alátámasztanom érvekkel azt az állítást, hogy jelen állapotában a magyar sport, és különösen a hivatásos magyar labdarúgás meglehetősen fejletlen iparág. Fejletlen, de stratégiaileg fontos iparág. Nem a „közhangulatot javító” vagy „politikai stabilizációs” szerepe miatt, hanem azért, mert a hagyományok, a szakmai háttér kiépítettsége, a sportágnak a nézettségben és a részvételben is megmutatkozó népszerűsége miatt ma még a labdarúgás tudja leginkább a sporthoz kötni és sportolásra mozgósítani a társadalomnak erre egyáltalán hajlandó jelentősebb részét. Ráadásul – bár ezt valóban a futballszakembereknek kell megerősíteniük – itt még van egy szemernyi esélyünk arra, hogy részesedést szerezzünk egy rendkívül dinamikusan fejlődő üzletben: az európai hivatásos labdarúgásban.

Ezt a fejletlen iparágat kellene befektetési alapon támogatnia a központi kormányzatnak. Az üzleti alapokra helyezett labdarúgás esetében a működéshez nyújtott közvetett és közvetlen állami támogatások megszüntetése mellett már politikailag is vállalható lenne a főlhalmozott köztartozások elengedése, hiszen a gazdasági törvények általános rendelkezései szerint lehetne behajtani a labdarúgásban is a tartozásokat, végső esetben pedig csődeljárást kezdeményezni. Hogy azonban a csőd ne azonnal, az indulásnál jelentkezzen, ahhoz a külföldi tőke megnyerésére a kilencvenes évek elején alkalmazott eszközökhöz hasonlóan lehetne megkönnyíteni középtávú kedvezményes hitelekkel, beruházási és esetleg társaságiadó-kedvezményekkel a valódi labdarúgópiac kiépítését. Reményeink szerint ez a megoldás olcsóbb a jelenleginél, hiszen nemcsak az eddigi támogatást spórolja meg a költségvetésnek, hanem hosszú távon adóbevételeket is jelenthet.

Ez a gondolatmenet nem egyszerűen „írásztal melletti okoskodás”. Vannak európai példák arra, hogy válságos pillanatokban a fejlett piacgazdaságok kormányai is segítséget nyújtanak a hivatásos labdarúgásnak. A gazdasági szempontból (is) példának tekinthető angol futball ezen a téren is példát mutathat nekünk. Amikor a nyolcvanas évek végére már a futball létét veszélyeztette a szurkolói vandalizmus, és tömeges halálesetek jelezték a pályák alkalmatlanságát, az angol társadalomnak és az angol kormányzatnak rá kellett döbennie arra, hogy valamit tennie kell kedvenc sportjával. Azt nem állíthatja senki, hogy Nagy-Britannia nem piacgazdaság. Mégis, az illetékes parlamenti bizottság megbízása alapján, a Sir Taylor vezetésével készült jelentésre támaszkodva a központi költségvetés nagyon komolyan támogatta a stadionok felújítását, a labdarúgás rendbetételét. Azt gondolom, hogy a magyar labdarúgás mostani válságos, egyszersmind mozgalmas időszakában nagy szükség lenne hasonló megoldásra.

Ez a „dallam” már ismerős: ha a magyar sportról van szó, előbb-utóbb mindenki a „Miért nem támogatja erőteljesebben az állam a magyar sportot?” című nótát fújja. Különösen hamisnak tűnik ez a sláger akkor, ha a gondolatmenet egésze azt kívánta megmutatni, hogy a hivatásos magyar labdarúgásnak – ahogy a magyar sport egészének is – piaci típusú átalakítására, üzleti alapokra helyezésére van szükség. Mégis jelentős különbséget látok a nyilvánosságban szinte naponta elhangzó, állami támogatások folyósítása iránti követelés és a fejletlen iparág fentiekben vázolt befektetési típusú támogatása között.

Lövésből lesz a gól. De hogy hosszú távon is legyen lövés, kapu, háló és portás, ahhoz hivatásos futballunk gyökeres átalakítására van szükség.