

A futball eladásának közgazdasági alapjai

„Miért van az, hogy a labdarúgás, ez a gyönyörű sport szerte a világon sikeres, csak pont nálunk nem megy?” – teszik fel újra és újra a kérdést egyetemi hallgatók, futbollszerető ismerősök, lapszerkesztők. Elsőre talán tudálékosnak tűnik, de mindig vissza kell kérdezni: „Milyen labdarúgásról van szó, és mit jelent az, hogy sikeres?”

A kérdés

Ma a labdarúgásnak – mint a modern sportok majd mindegyikének – három típusát kell elkülönítenünk, abból a szempontból, hogy a futball „miként megy végre”, azaz milyen fajta cserekapcsolatok jellemzik.

- Az utcán, játszótéren, az óráközi szünetben hétköznapi ruhájukban labdát rugdosó gyerekek *informális sportot* üznek, hiszen a sportiparhoz csak a szükséges bőrlabda (vagy éppen gumi...) megvásárlásán keresztül kapcsolódnak. Az ő futballtevékenységük a hagyományos keretek között gazdaságilag számbavehetetlen, áttételes hatásain keresztül, lett légyen bármilyen fontos is a társadalom és a sportipar számára.
- Sokan járnak több-kevesebb rendszerességgel futbalozni szervezett bajnokságokba, vagy csak alkalomszerűen, baráti társaságként összeverődve. Ők már önmagukban nem tudják megvalósítani a sportolást, külső segítségre van szükségük: sportruhát, cipőt kell vásárolni, pályát kell bérelni a létesítmények tulajdonosaitól, nevezési díjat kell fizetni a bajnokságot szervezőknek. A lényeg, hogy a futbalozni akarók fizetnek azért, hogy sportolhassanak, számukra a csere tárgya a sportolás lehetősége. Ezt a típusú labdarúgást szokás amatőr futballnak nevezni, de pontosabb *szabadidős sportról* beszélni, hiszen ebben az esetben a szabadidő eltöltéséről van szó.
- A labdarúgás harmadik válfaját már több tízezres stadionokban játsszák. Ebben az esetben egyértelmű, hogy a futballmérkőzés létrejöttéhez sok tucat ember munkájára, több milliárd forintos lé-

tesítményekre, eszközökre van szükség. Magát a tevékenységet alig több mint két tucat sportoló végzi, viszont – jó esetben – sok ezer nézi. A cserekapcsolatok is erre irányulnak, nevezetesen az emberek azért fizetnek, hogy megnézhessék mások sportolását, azt a látványt, amit a futballisták nyújtanak. Ezért is hívja a szakirodalom a sportnak ezt a típusát *látványsportnak*,¹ a „Mi a baj a magyar futballal?” típusú kérdések is szinte kizárólag erre a részterületre irányulnak, és mi is ezzel foglalkozunk a továbbiakban.

A látványfutball sikerességének megfogalmazása nem egyszerű feladat. Magyarországon ez azért nem tűnik fel, mert bármelyik közkeletű ismérvét is tekintjük a futball sikerességének – a nemzeti válogatott szereplése, a csapatok nemzetközi kupaszereplése vagy a „hazai bajnokság színvonala” – mi sikertelenek vagyunk, kár is ezt bolygatni... Ha azonban a problémákat akarjuk megérteni, pláne megoldási módokat keresünk, tudnunk kell, hogy milyen szempontból, illetve rendszerben tekintsük a munkát sikeresnek.²

Döntő fontosságú annak megértése, hogy a világ labdarúgása a 90-es években a *kapitalizálódás* útjára lé-

¹ A kifejezés gyakran okoz megértési problémát, különösen a magyar labdarúgó szakemberek körében. Tegyük egyértelművé: a látványsport fogalma független az üzött tevékenység színvonalától, látványosságától, kizárólag arra utal, hogy a csere tárgya az a lehetőség, hogy megnézhessük mások sportolását (ami persze az esetek többségében igencsak látványos).

² Ha az utóbbi öt-hat év eredményeit tekintjük, a hagyományos ismérvek szerint igencsak különbözőképpen fest Európa térképe. A balkáni országok (Románia, Bulgária, Horvátország, Jugoszlávia) vagy például Dánia válogatott szinten érnek el sikereket, klubcsapatuk már koránt sincsenek meghatározóan jelen a nemzetközi futballéletben, bajnokságaik sem mérhetőek a nagy európai futballbajnokságok színvonalához. Hollandia, Belgium, Norvégia, de még Spanyolország is tulajdonképpen két-három csapatra alapozhatja a nemzetközi labdarúgásban betöltött helyét, a többi csapatuk a magyar futball elit számára sem feltétlenül verhetetlen. Németország, Anglia, Olaszország labdarúgása, túl azon, hogy nemzetközileg is igen sikeres, azzal érdemel különleges figyelmet, hogy ezekben az országokban valódi bajnoki küzdelem folyik, viszonylag sok magas színvonalon futballozó csapattal, a mérkőzések jelentős részében megjósolhatatlan végeredménnyel.

pett. A látványfutballba áramló pénzüsszegek már nem a pénztulajdonosok presztízsfogyasztását szolgálják, mint a 70-es, 80-as években, hanem olyan befektetésekről, működő tőkékről van szó, amelyek – a gazdaság más ágazataihoz hasonlóan – legalább normálprofitot termelnek.³ A modern látványfutball sikerességének fő ismertetőjegye ebben a vonatkozásban úgy foglалható össze, hogy gazdasági értelemben kell élet- és versenyképesnek lennie a labdarúgásnak, mint iparágaknak.

Végelegig lecsupasztva ez azt jelenti, hogy a labdarúgó mérkőzések által kínált szabadidő-eltöltési lehetőségek eladásának biztosítaniuk kell a látványsportot létrehozó vállalkozások (csapatok) működéséhez, fejlesztéshez és a tulajdonosok profitvárásaihoz szükséges bevételeket. Ez csak úgy lehetséges, ha a kínált szórakozási lehetőségeket magas áron, sok embernek tudják eladni a futballklubok. A kérdés tehát valójában az: miért nem eladható a magyar látványfutball, és mi módon tehető versenyképes?⁴

A kérdést három lépésben kívánjuk megválaszolni. Először az üzleti (profitmaximalizáló) látványsport szerkezetét mutatjuk be általánosan, majd elemezzük az európai és a világ futballüzletének átalakulását, amit szembe kívánunk állítani a magyar labdarúgás jelenlegi helyzetével és várható fejlődési tendenciáival.

A látványsport (futball) iránti kereslet

Az egyes mérkőzések iránt három egymástól különböző kereslet nyilvánul meg:

– A mérkőzést a helyszínen kívánja megtekinteni a közönség, néhány vagy jó párezer ember. Számukra a meccs elsősorban szórakozást jelent, amelyben fontos szerep jut a látványosságnak, a küzdelemnek, a társasági élménynek, amelyet összefoglalóan „harmadik otthonnak” nevez az amerikai irodalom (Chelladurai, 1993).

³ Ennek folyamatáról és közgazdasági vonatkozásairól részletesen lásd: Dénes, 1997.

⁴ A klasszikus piaci modell szerint ennek meg kell teremtenie a hagyományos értelemben vett sikerességet is. Mint látni fogjuk, a futball csak akkor eladható, ha „jó minőségű”, azaz a játékosok futballtudása, a játék színvonala kielégíti a fogyasztókat. Ennek – közvetlenül és áttételes hatásokon keresztül – meg kell mutatkoznia a nemzetközi kupaszereplésben és a válogatott eredményeiben is.

A modern látványfutball sikerességének fő ismertetőjegye, hogy gazdasági értelemben kell élet- és versenyképesnek lennie a labdarúgásnak, mint iparágaknak.

A futball eladhatóságának központi kérdése tehát a kereslet legfontosabb összetevőinek felderítése.

– A mérkőzés iránt a médiák is érdeklődnek, amelyben kitüntetett szerepe van (lenne) az elektronikus médiumnak, mivel az általuk fizetett jogdíjak egyre jelentősebb hányadát teszik ki a klubok bevételeinek – mármint a világ azon részén, ahol üzleti alapon működik a futball és az elektronikus médium. A televíziós társaságok számára a labdarúgó-mérkőzés első megközelítésben olyan műsort jelent, amellyel nézettségüket, ezen keresztül jövedelmüket kívánják növelni.

– A mérkőzés egyben marketing-lehetőségeket kínál a vállalatok számára, hogy növeljék cégük és/vagy termékeik ismertségét, formálják a róluk kialakult fogyasztói képet, kinyilvánítsák gazdasági erejüket, társadalmi felelősségüket. A reklámból és szponzorálásból származó bevételek Magyarországon is jelentős bevételt jelentenek a klubok számára, sőt meglepően magas arányt képvisel ez a forrás, a Ferencváros esetében például 80%-ot 1996-ban.

Az eltérő típusú keresletek egymástól különböző részpiacokat határoznak meg a klubok életében. Szolgáltatás szempontjából például nem azonos a mérkőzés televízióban vagy a helyszínen való megtekintése, a látványfutball iránti fogyasztói szükséglet meghatározó elemei azonban mindkét részpiac esetén azonosak. A közönség, illetve a televíziónézők száma és összetétele pedig döntően meghatározza a vállalatok szponzorálási és reklámozási keresletét. A futball eladhatóságának központi kérdése tehát a kereslet legfontosabb összetevőinek felderítése, annak megértése, hogy miképpen lehet azt elérni, hogy az emberek látni akarják a mérkőzést.

A futball iránti fogyasztói keresletnek széles szakirodalma van. (Néhány fontosabbat kiemelve: Bird, (1982), Borland (1987), Simmons (1996), Jennett (1984).) A számos meghatározó tényező közül – nem lebecsülve a szakirodalom által tárgyalt sok-sok egyéb tényezőt – most azokat szeretném kiemelni, amelyek valóban kulcselemei a látványfutball iránti keresletnek mind a tv előtt, mind a helyszínen.

• A csapat teljesítményének minősége

Minél jobban képzett futballistákat és csapatokat láthat a közönség a mérkőzéseken, annál nagyobb az igénye, hogy meg is nézze őket. De miközben mindenkinek vannak elképzelései (és elvárásai) egy mérkőzés „színvonaláról”, ténylegesen nehéz meghatározni és mérni azokat az összetevőket, amelyek alapján egy mérkőzést és csapatot „jónak” mondhatunk. Ennek

elemei lehetnek az egyes játékosokhoz (például labda-érintések, labdakezelési hibák, szabályos ütközések, védett lövések, válogatottság, a nagy távolságra adott pontos átadások száma) és csapatokhoz kapcsolódók (rúgott és kapott gólok, kapura küldött lövések, elkövetett szabálytalanságok, megszerzett bajnoki pontok, tiszta játékidő, összes futó teljesítmény stb.).

- A kimenet bizonytalansága

A látványsport fontos keresleti tényezője a kimenet bizonytalansága: minél „izgalmasabb” a mérkőzés vagy a bajnokság, annál nagyobb a mérkőzések iránti kereslet. A kimenet bizonytalanságát több megközelítésben is vizsgálhatjuk (Cairns-Jennett-Sloane, 1986, 5-6.o.). A mérkőzés kimenetének bizonytalansága a végeredmény megjósolhatatlanságát jelenti: nem tudjuk nagy biztonsággal előre megmondani, hogy egy mérkőzésen ki lesz a győztes. Formalizálva, ez az otthon játszó csapat győzelmének valószínűségét illetve a lehetséges végkimenetek (győzelem, vereség, döntetlen) valószínűség-eloszlását jelentheti. Hasonlít ehhez a bajnokság végkimenetelének bizonytalansága, azaz a leendő bajnok kilétének bizonytalansága. Minél több az esélyes, annál izgalmasabb a bajnokság és érdekesebbek az egyes meccsek. A szezonális bizonytalanság másik összetevője az egyes fogyasztó által kedvelt csapat helyezésének bizonytalansága: harcban lesz-e a bajnoki címért, a kupaszereplést biztosító helyezésért vagy éppen a kiesés ellen kell küzdenie. Hosszú távon is fontos, hogy ne legyen olyan csapat, amelyik dominálja a küzdelmet, hiszen az ellenfél szurkolói elveszíthetik kedvüket a mérkőzések megtekintésétől, ha egy csapat éveken át „legyőzhetetlen”.

- Szurkolói hűség

Az egyes csapatok iránti elkötelezettség mértéke is nagyban befolyásolja a fogyasztói érdeklődést. „Semleges néző” gyakorlatilag nem létezik, hiszen a játék izgalma – az adott mérkőzés és a bajnokság egésze szempontjából is – csak akkor élvezhető igazán (a fogyasztói haszon akkor maximalizálható), ha van kiválasztott csapat, amelynek az eredménye fontos a fogyasztó számára. Ellenkező esetben a látványsport hosszú távon unalmassá válhat, és a fogyasztó kilép a piacról. A szurkolói hűség a márkahűséggel rokon, de a termékvilágban megszokottnál nagyobb érzelmi kötődést takar. Az elkötelezettség nagyon gyakran családi örökség, de lehet alapja például lokális kötődés (Debrecen, Nyíregyháza stb.), társadalmi osztályhoz tartozás (Vasas drukkernek lenni a második világháború előtt), val-

lasi meggyőződés (Celtic, Rangers) vagy éppen véletlen (lásd: Nick Hornby: *Fociláz*, 1997. Európa Kiadó).

- A mérkőzések egyedisége

Vannak olyan mérkőzések, amelyek valamilyen szempontból különlegesek, s ezért ezeket gyakran rangadóknak nevezzük. Különlegességet adhat a hagyomány (MTK-FTC örökrangadó), az a tény, hogy a két csapat évtizedek óta vív éles küzdelmet egymással. A városi rangadó esetében a város két csapata vív esetenként hagyományosan nagy csatát (Internazionale-Milan, Liverpool-Everton, Real Madrid-Atletico Madrid). Hasonlóan különleges egy régió két csapatának mérkőzése (Nyíregyháza-Debrecen, ZTE-Nagykanizsa), esetleg történelmi-politikai okok (Anglia-Németország, Barcelona-Real Madrid), vallási meggyőződés (Rangers-Celtic) vagy például a modern időben a szurkolók hagyományos rossz viszonya (UTE-FTC, Ajax-Feyenoord) adhatják a kivételességet. A mérkőzés tétje is egyedivé teheti a mérkőzést (bajnoki döntők). A mérkőzések egyedisége, érdekessége növeli a fogyasztók érdeklődését és keresletét a mérkőzések iránt.

A látványsport előállítása: a liga megszervezése

A futball iránti kereslet megteremtéséhez, növeléséhez, majd az érdeklődés folyamatos fenntartásához az alábbi fontos alapfeladatot kell megoldaniuk a látványfutballt előállító vállalkozásoknak:

1. Szabályozni kell a piacralépés és az onnan való távozás feltételeit.

2. Nagyfokú „mesterségbeli” tudással rendelkező munkavállalókat (futballistákat) kell képezni, beléptetni a vállalkozásba (leigazolni) és összececsizolni a többi játékosal úgy, hogy a csapat által előállított futball látványos, izgalmas és élményt adó legyen.

3. A mérkőzések, a bajnoki évadok és a hosszú távú bajnoki rendszer kimenetének bizonytalanságához erőegyensúlyt kell teremteni a csapatok között. Ki kell egyenlíteni a csapatok közötti játéktudásbeli különbséget úgy, hogy nagyjából azonos játékerőt képviselő együttesek lépjenek pályára a bajnokságban.

4. Biztosítani kell, hogy kiegyenlítődjenek az eltérő gazdasági adottságokból származó versenyfeltétel-különbségek a csapatok között, és nagyjából azonos jövedelmezőségi feltételek között dolgozzanak a klubok.

Ezeket a követelményeket a csapatok egyedileg nem tudják kielégíteni, sőt amennyiben a csapatok profitmaximalizálásra



Szabályozni kell a piacralépés és az onnan való távozás feltételeit.

Nagyfokú „mesterségbeli” tudással rendelkező munkavállalókat kell képezni, beléptetni a vállalkozásba.





Korlátozni kell a versenyt – éppen a verseny érdekében.

A korlátozások bevezetéséhez kartellbe kell szerveződniük a látványsportokat előállító csapatoknak, és létre kell hozniuk egy olyan iparági irányító szervezetet, amely bizonyos tulajdonosi jogokat is gyakorol.



(is) törekednek, a klasszikus gazdasági verseny szükségszerűen tönkreteszi a látványsportipart. A kedvezőbb feltételek között induló csapatok és/vagy az indulásnál szerencsésebbek leigazolják a legjobb játékosokat. A jövedelmek ehhez a néhány tőkeerős csapathoz áramlanak, akik újra és újra el tudják csábítani az esetleg más csapatoknál felbukkanó tehetségeket. Így rövid időn belül kiemelkedik egyik csapat a mezőnyből, akik mindenki másnál jobbak, s „leggyőzhetetlenebbek”, ezért vagy érdektelenné válik a mérkőzések

túlnyomó többsége és maga az adott látványsport, vagy a kisebb csapatok eleve tönkremennek, s a maradék néhány nagy játszik egymással egy év alatt több tucatszor, ami beláthatóan unalmas egy idő után, s ez megint csak a látványfutball halálához vezet.⁵

Korlátozni kell tehát a versenyt – éppen a verseny érdekében. A korlátozások bevezetéséhez kartellbe kell szerveződniük a látványsportokat előállító csapatoknak, és létre kell hozniuk egy olyan iparági irányító szervezetet, amely bizonyos tulajdonosi jogokat is gyakorol. A liga válik az üzleti látványsportok természetes közgazdasági egységévé (Scully 1995, 22.o.). A megalakuló hivatásos ligák a csapatok közötti együttműködéssel és – az itt nem részletezendő – versenytörvények alóli kivételekkel megteremtik a látványsportok iránti kereslet felkeltésének, növelésének és fenntartásának alapjait. Ennek eszközrendszerét a nagy észak-amerikai ligák formálták tökéletesre.⁶

• A bajnokság megszervezése

Látszólag egyszerű dologról van szó, hiszen mi mást kéne tenni, mint meghatározni, hogy a csapatok

hol; mikor játsszanak. A bajnokság megszervezése ennél jóval többet jelent.

Meg kell határozni, hogy egyáltalán ki, milyen feltételek között indulhat a bajnokságban (meg kell állapítani a nevezés feltételeit). Ennek fontos része a finanszírozási és a létesítményfeltételek biztonsága mellett, hogy a csapat székhelye illetve annak régiója „el tudja tartani” a csapatot. Ezért a liga zárt rendszert hoz létre (a bajnokságba nem lehet feljutni és kiesni). Földrajzilag korlátozza a csapatok elhelyezkedését és a

székhelyváltoztatást, ugyanakkor az adott területen lokális monopoljogokat biztosít a csapatok számára: a liga más csapatai „kereskedelmi tevékenységet” nem, vagy csak korlátozottan folytathatnak itt. Új csapatok csak a többiek bejegyzésével és a belépési feltételek teljesítésével léphetnek a piacra. A játékszabályok megalkotása, a bajnokság lebonyolítása sem egyszerű adminisztratív kérdés, hanem eszköz a fogyasztók kiszolgálására, ezáltal a csapatok közös jóléti függvényének maximalizálására. Az amerikai Nemzeti Kosárlabda Szövetség (NBA) például a mérkőzésenkénti pontátlagok függvényében az elmúlt években többször módosította a három pontot érő dobások minimális távolságát – annak érdekében, hogy minél több pontnak örülhessen a tisztelt publikum.

• A játék minőségének biztosítása

A játék minőségét alapvetően a játékosok képzettsége, szakmai tudása határozza meg. A játékosok képzése kulcsmozzanat a látványsport előállításában. A nagy észak-amerikai csapatsportoknak az a jellemzője, hogy az utánpótlás-nevelés alapformája az általános iskolarendszerbe illeszkedik. Ennek előnye, hogy széles merítési bázist képez, kisebb az esély arra, hogy a valódi tehetségek elkallódnak. Egyáltalán nem mellékesen: a hivatásos sportolók iskolarendszeren belüli képzése nem ellentétes az oktatási elvekkel, hiszen ebben az esetben is munkaerő-képzésről van szó, mint bármilyen más szakma esetében. A ligák szerepe főleg a sportág népszerűsítésben, az iskolai versenyrendszereknek nyújtott támogatásban, a képzés szakmai háttérének megszervezésében kerül előtérbe. A reklám, a motiválás és a formális oktatási rendszerbe való „becsatornázás” különösen fontos a közparkokban, játszótéren sportoló gyermekek körében, akik számára a gyakran igen hátrányos társadalmi helyzetből való szinte egyetlen lehetőséget, méghozzá igen vonzó lehetőséget a hivatásos sportolóvá válás kínál.

⁵Érdekes nyomon követni például a baseball ligák formálódását az Amerikai Egyesült Államokban. Az első ligát 1858-ban az ún. amatőr játékosok hozzák létre Baseballjátékosok Nemzeti Szövetsége néven. A fizetett játékosok megjelenése, majd dominanciája szükségszerűen robbantja szét a szövetséget, és 1871-ben létrejön a Hivatásos Baseballjátékosok Nemzeti Szövetsége. A kialakulatlan bajnoki rendszer (belépési korlátok hiánya), a csapatok közötti szabad játékosáramlás és az érdektelenség hiányából adódó pénzügyi nehézségek vezetnek a Nemzeti Liga 1876-os megalapításához, amit már az egyesületek tulajdonosai alakítanak meg, s hozzák meg azokat a korlátozó intézkedéseket, amelyek a baseball későbbi sikereinek gazdasági alapját képezték (Scully 1995, 5-7.o.).

⁶A következőkben a „liga” kifejezés alatt egy általános iparági irányító szervezetet értünk, amely minden elemében nem köthető kizárólag egyetlen nagy amerikai ligához (NBA, MLB, NFL, NHL és MLS) sem. Ezzel együtt a kiinduló modell a Nemzeti Kosárlabda Szövetség (NBA) működése, de azt mindig jelöljük, ha erre, vagy bármelyik más ligára hozunk példát.



• A kimenet bizonytalanságának szerepe

A mérkőzések, a bajnoki évadok és a hosszú távú bajnoki rendszer kimenetének bizonytalanságához szabályozni kell a munkaerő-áramlást úgy, hogy nagyjából azonos játékerőt képviselő együttesek küzdjenek egymással.

A ligák szabályozzák a munkaerő kiválasztásának és piacra lépésének folyamatát úgy, hogy a tehetségesebb, jobban képzett játékosok az előző bajnoki idény gyengébb csapataihoz kerüljenek. Ennek egyik lehetséges eszköze az NBA-ben alkalmazott draft-rendszer, aminek a lényege az, hogy a leigazolható

játékosokat tudásuk alapján sorrendbe állítják, és a gyengébben szereplő csapatok meghatározott kiválasztási rendszer alapján választhatnak először.⁷ Így elvi lehetőség nyílik arra, hogy a gyengébb csapatokhoz jobb, tehetségesebb játékosok kerüljenek a munkaerőpiacról. Ennek erősebb változata az amerikai Labdarúgó Főligában (MLS, vigyázat ez nem az MLSZ...!) alkalmazott módszer, miszerint bizonyos labdarúgókat „központi állományból” közvetlenül irányít a klubokhoz a liga.

Hiába osztja el azonban az erőkiegyenlítés elve alapján a tehetséges játékosokat a liga, ha nem tudja megakadályozni, hogy a játékosok bizonyos csapatokhoz szerződjenek át, és végbemenjen a „rettegett” koncentráció. Ezért a szelekció és a piacra lépés szabályozásán túl a ligának korlátoznia kell a játékosok, illetve a versenytársak által kezdeményezett átigazolásokat is. Ennek nagyon kifinomult adminisztratív rendszere alakult ki, aminek középpontjában annak meghatározása áll, hogy a hivatásos sportolóként ledolgozott évek függvényében milyen feltételekkel válhatnak klubot a játékosok. Ennek alapja a bajnokság megszervezéséhez hasonlóan a versenyjogi problémákat felvető iparági munkavállalói szerződések rendszere, amiben a játékosok különböző, de a ligában nagyjából azonos jogokat kapnak és kötelezettségeket viselnek.

A játékos-szakszervezeteknek köszönhetően ma már a ligák többségében egyre inkább visszaszorulnak az adminisztratív korlátozások, és a játékosok zöme „szabad ügynökként” igazolható. A mozgások szabályozásában (korlátozásában) a pénzügyi eszközök ke-

„Amerika messze van” – szokták volt mondogatni sport- és futballvezetőink. „És különben is, a futball nem kosárlabda, mi közünk nekünk az NBA-hez?”

Nem mindenhol gondolkoznak így. Japánban, Dél-Koreában és persze az amerikai Labdarúgó Főligában, például.

Ne becsüljük le őket: mind a három ország szerepel a franciaországi labdarúgó világbajnokságon.



rülnek előtérbe. Ennek legérdekesebb változata az 1983-ban az NBA-be bevezetett „fizetési sapka” rendszere. Bár a rendszer sok „finomságot” tartalmaz, lényege az, hogy egy csapat csak meghatározott összeget, korábban bevételeinek bizonyos százalékát, ma egy abszolút értékben megadott sumrát fordíthat bérfizetésre. A játékospiac hatékony működésének köszönhetően ez a rendszer megakadályozza, hogy egyetlen csapatban koncentráldjanak a sztárjátékosok.

• A jövedelmek újraosztása
A csapatok a kínálati oldalon nagyjából azonos, a keresleti oldalon ugyanakkor esetenként igencsak különböző fel-

tételekkel találják szembe magukat. Amennyiben nem szabályozzák a jövedelemtermelésben mutatkozó különbségeket, előbb-utóbb végbemegy a korábban említett erőkoncentráció. Ennek megakadályozására és a „csomagban árusítás” előnyeiből fakadóan a ligák jelentős mértékben iparági szinten realizálják a jövedelmeket, azaz a csapatok együttműködésével közösen adják el a kereskedelmi jogokat, illetve újraosztják a csapatok által beszédett jövedelmeket.

Az amerikai ligák tapasztalatai alapján – úgy tetszik – három területen igen hatékony a kereskedelmi jogok kartellszerű eladása: a televíziós, a szponzori és a reklám-, továbbá a védjegyekkel kapcsolatos kereskedelmi jogok esetében. Az alaphelyzet az, hogy a liga adja el az országos csatornáknak a közvetítési jogokat, és osztja szét az ebből származó bevételeket a csapatok között, míg a csapatok a pontosan meghatározott helyi televíziós társaságok számára adhatják el a mérkőzések közvetítési jogait, és az ebből származó bevételeket megtartják maguknak. Hasonló a helyzet a szponzorálás, reklámozás és a védjegyek esetében: megosztják a csapatok összességéhez kapcsolódó jogok eladásából származó bevételeket, míg a közvetlenül a csapatokkal összefüggő, helyi szinten keletkező jövedelmek a csapatoknál maradnak.

Talán nem ennyire nyilvánvaló, de a liga a jegybevételekből származó jövedelmeket is újraosztja. Ennek indoka tulajdonképpen az egész gondolatmenet motója is lehetne: mivel az adott mérkőzés, szórakoztatás nem jöhetne létre az ellenfél csapata nélkül, ezért a mérkőzéshez köthető közvetlen bevétel meg kell osztozni a két csapatnak, még akkor is, ha szélsőséges esetben az ellenfél szurkolóitól nem származott egyetlen fillér bevétel sem.

⁷A rendszer részletes, érthető jó áttekintését adja Román, 1998.

• Az üzleti látványfutball fejlődése Európában
„Amerika messze van” – szokták volt mondogatni sport- és futballvezetőink. „És különben is, a futball nem kosárlabda, mi közünk nekünk az NBA-hez?” Nem mindenhol gondolkoznak így. Japánban, Dél-Koreában és persze az amerikai Labdarúgó Főligában, ahol a nagy amerikai ligákat tekintették mintának, amikor létrehozták és tudatosan felépítették saját hivatásos labdarúgásukat. Ne becsljük le őket: mind a három ország szerepel a franciaországi labdarúgó világbajnokságon.

Európában bonyolultabb a helyzet. Az európai sport hagyományai, földrajzi-politikai megosztottsága és a sport területén a gazdasági verseny szabadságára meglepően szigorúan ügyelő Európai Unió szabályozás sokkal nehezebben engedi érvényesülni a fentebb felvázolt közgazdasági logikát. Azonban nem lehet nem észrevenni, hogy az európai labdarúgás is az előbbieken felvázolt gondolatmenet mentén kezdte átalakítani szervezeti rendszerét. Méghozzá rögtön két irányban indult meg az útkeresés: a Bajnokok Ligájával egy európai szintű bajnoki rendszer kialakítása felé, míg elsősorban Angliában egy nemzeti szintű ligarendszer létrehozása felé.

• A Bajnokok Ligája

Az UEFA által kiírt Bajnokok Ligája (BL) sorozat megszületése már önmagában egyfajta válasz volt a rendkívül sikeres, nagy amerikai sportligák kihívására. A 90-es évek elején nem lehetett tovább becsukni a szem: a százmilliókat érdeklő szórakozást már nem lehet „csak” sportdicsőségként kezelni, itt óriási üzletről van szó. A kihívás nemcsak Észak-Amerikából érkezett, hanem a kontinensen belülről is: a nagy európai csapatok tapogatózó tárgyalásokba kezdtek egy, az UEFA-tól független európai bajnoki liga megszervezéséről. A kompromisszumként létrejövő BL mai állapotában sok elemében hasonlít egy üzleti liga működéséhez.

– A bajnoki rendszer – amelyben jelenleg 24 csapat küzd egymással – mára szakított a labdarúgásban hagyományos nyitott rendszerrel, s adminisztratíván korlátozza az indulási jogokat. A korábbi időszak eredményei alapján legerősebbnek tartott országok bajnokai, illetve a címvédő, eleve rendelkezik az indulás jogával. A többiek selejtezőt vívnak, amiben a legjobbak megint kedvezményezettek, hiszen csak a selejtezők második körében kapcsolódnak a küzdelmekbe. A cél világos és egyértelmű: a bajnokság tulajdonosa igyekszik „kvázi-zárttá” tenni a rendszert, csak a legjobb minőséget előállító csapatokat engedve piacra lépni. (Kicsi a hibaszázalék: a Fradihoz vagy a Kassához hasonló klub csak óriási szerencsével juthat ötvenként szóhoz...)

A lebonyolítási rendszer is hasonlatos az amerikaihoz: a téli, csoporton belüli körmérkőzéses alapsza-

sz után tavasszal kezdődik a play-off, ahol egyenes kiesési rendszerben jut el két csapat a döntőig, az európai „Super Bowl”-ig.

– A BL-nek természetesen nincs önálló játékosképzése, az induló csapatok „hozzák” magukkal a futballistákat. Itt érdemes kitérni arra, hogy a futball munkaerő-utánpótlási rendszere különbözik az amerikai ligákétól. Bár a hivatásos labdarúgói státusz tízezerrel vonzza a gyermekeket, az USA gettóihoz hasonlóan kitörési lehetőséget kínálva Dél-Amerika, a Balkán vagy a poszt szovjet országok hátrányos helyzetű ifjúságának, de ezek a gyermekek javarészt nem az iskola-rendszerben, hanem az egyesületek utánpótlás-képzési és versenyrendszerében válnak hivatásos sportolóvá. A 90-es években aztán az is kiderült, hogy ez a korábban „cost-center”-nek tekintett részleg „profit-center”-ré válhat, hiszen a sztárjátékosok ára fedezi az esetenként több ezer gyerekekkel való foglalkozást, akik közül kinőnek a nemzetközi munkaerőpiacon is keresett futballisták. Példaként érdemes megemlíteni az Ajax Amsterdam utánpótlásképzését, ahol talán a legtöbb tehetséget nevelték az elmúlt években, vagy a norvég labdarúgóklubokat, amelyek mára az angol futballipar legnagyobb játékos-beszállítóivá váltak.⁸

– A kimenet bizonytalanságát a bajnoki rendszer garantálja. Nincs szükség tudatos játékos-irányítási rendszerre, mivel az erőkoncentráció nemzeti szinten megy végbe (több száz csapatból válogatódik ki az a kéttucatnyi, amelyik a bajnokságban játszik), s a lebonyolítási rendszerből következően csak a legjobb – játéktudását tekintve a hasonló erősségű csapatok – kerülnek a bajnokságba, illetve a rájátszásba.

– Az UEFA, mint a Bajnokok Ligájának tulajdonosa, az amerikai ligákhoz nagyon hasonlóan üzletel a televíziós és egyéb kereskedelmi jogokkal, és osztja szét az ebből származó bevételeket. Tárgyal a televíziós társaságokkal, szabályozza és sztenderdizálja a televíziós közvetítések rendszerét, megköti a szponzori és reklámszerződéseket és kényszeríti a csapatokat, hogy az általa kötött szerződésekben foglaltak szerint jelenítsék meg azokat a pályákon. Cserébe persze pénzt ad. Ennek súlya változó: míg a Ferencváros a BL-ben szereplésért az éves rendes (hivatalosan bevalott) bevételeinek többszöröséhez jutott, addig ugyanaz az összeg a Real Madrid esetében a forgalom mindössze néhány százalékát tette ki.

• Anglia

Az angol bajnokság nemzeti szinten próbálja megvalósítani az üzleti látványfutball klasszikusnak te-

⁸Immár Magyarországon is elindult hasonló kezdeményezés: 1998 áprilisában jelentették be hivatalosan a „Vargazoli” Football Club Rt. megalakulását, amely profitelven kíván iskolás gyerekekből hivatásos futballistákat nevelni Magyarországon.



**Magyarországon jelenleg
semmilyen közgazdasági feltétele
nem létezik annak, hogy eladható,
s ezen keresztül sikeres legyen
a labdarúgás.**



kinthető liga-modelljét (Chadwick – Parker, 1996). 1992. május 27-én jegyezték be a Football Association Premier League (Premiership) megnevezésű korlátolt felelősségű társaságot, amelynek története a 90-es évek igazi gazdasági sikertörténete. A Premier League a felelős az új liga adminisztrációjáért, a bajnokságban és az F.A. Kupában rejlő

gazdasági előnyök kihasználásáért. A liga hagyományos lebonyolítási rendszerrel működik. A körmérkőzések során a legtöbb pontot szerzett csapat a bajnok, a legkevesebbet szerzők pedig kiesnek.

Ugyanakkor a liga korlátozza a piacra lépést. Csak azok a csapatok indulhatnak, amelyek legalább 20.000 fő befogadására alkalmas, méghozzá ülőhellyel ellátott stadionnal rendelkeznek. Ez a Taylor-jelentés⁹ után született adminisztratív korlát egyben gazdasági is, hiszen csak azok a csapatok képesek megépíteni, s főleg fenntartani ezeket a stadionokat, amelyek megfelelő gazdasági háttérrel rendelkeznek a működéshez; márpedig ez a gazdasági erő megmutatható módon összefüggésben áll a csapat székhelyéül szolgáló város, és vonzáskörzetének eltartóképességével. A bajnokságban induló csapatoknak azonban pénzügyi garanciákkal kell rendelkezniük arra vonatkozólag, hogy képesek elindulni a bajnokságban és végig is tudják azt játszani. Ezen szabályozókkal elvileg (és gyakorlatilag) korlátozható a piacra lépés.

Fontos mozzanat, hogy a csapatok mögött valódi tulajdonosok (pl. Jack Walker – Blackburn Rovers, Sir John Hall – Newcastle United, Alan Sugar – Tottenham Hotspur), mára már többnyire befektetői csoportok állnak (pl. ENIC), akik hosszú távon profitérdekeltek. A Premier League korlátozza a tulajdonlást: egy befektetőnek csak egyetlen ligacsapatban lehet érdekeltsége. A nagy csapatok közül nem egynek a londoni tőzsdén rognak a részvényei.

A játék minőségét a hagyományosan jó, angol utánpótlás-nevelés mellett az biztosítja, hogy a kilencvenes évek elejétől a csapatok megnyitották kapuikat a külföldi sztárok előtt. Norvégia, Dánia jó képességű munkavállalói mellett a klubtulajdonosok komoly összegeket ruháztak be holland, olasz, német sztárjátékosok vásárlásába. A liga nem korlátozza a szokásos feltételeknél jobban a játékosok szabad áramlását. Erre az ad módot, hogy széles az európai munkaerőpiac, nagy a kínálat, s mivel az angol az egyetlen valódi üzleti alapokon működő látványfutball-piac, megtérülő

befektetésként nyílik lehetőség viszonylag olcsó áron, jó futballistákat venni. A futballpiac robbanásszerű fellendülésében a liga szinte minden csapata képes jó játékosokba beruházni. Ezzel együtt érezhetően megkezdődött a kiválasztódás: igazából a legnagyobb klubokon kívül, a liga csapatainak több, mint a fele pénzügyi nehézsé-

gekkel küzd, s mindössze négy-öt elitklubnak van esélye a bajnoki cím megszerzésére.

A liga csapatai együttműködnek a televíziós jogok eladásában és a marketing területén. Az 1992-ben kötött BBC-BSkyB ötéves szerződés keretében – amelyet még az Angol Labdarúgó Szövetség kötött – évente közel 43 millió fontos bevételhez jutott a liga. Ennek felét egyenlően osztották szét a Premier League csapatai között, negyedét az élő televíziós közvetítések árnyában osztották fel, míg a maradék egynegyedét a bajnoki sorrend arányában fizették ki (Baimbridge-Cameron-Dawson 1996).

• ... és a magyar valóság

Magyarországon jelenleg semmilyen közgazdasági feltétele nem létezik annak, hogy eladható, s ezen keresztül sikeres legyen a labdarúgás. Átlagos újságolvasói szinten is belátható, hogy az előbbieken felvázolt gondolatmenet minden lényegi eleme hiányzik a magyar látványfutball rendszeréből.

Hiányznak az ésszerű korlátozó tényezők: a csapat székhelyének (régiójának) eltartóképességétől függetlenül bárki indulhat a bajnokságban, ha éppen úgy gondolja. Ezért aztán a csapatok egy jelentős része a növekvő költségeket a központi költségvetésre (közpartozások), az irracionálisan viselkedő szponzorokra hárítja át vagy éppen az adóhatóság által erősen vizsgált forrásokból származó bevételekkel (is) próbálja fedezni. Nem létezik sem az amerikai típusú lokális monopóliumok, sem az európai labdarúgásban használt pénzügyi biztosítékok és garanciák rendszere, így az utóbbi időben csak az adóhatóságok és a kormányzatok jóindulata nem változtatta tényleges csöddé a magyar bajnokság csapatainak állandósult pénzügyi gondjait. Az eltartóképesség felől közelítve, fel kell tennünk azt a kérdést is, hogy a magyar társadalom és gazdaság jelenlegi helyzetében valóban 18 (vagy éppen 36) hivatásos klubnak van-e játéktere Magyarországon?

Bizony eltűnt a játék is a magyar pályákról. S bár a magyar edzők és futballszakemberek legtöbbször érzékenyen reagálnak a magyar játékosok képzettségét, tudását megkérdőjelező kritikákra, s állítják, hogy futballistáink felkészültsége nem, vagy csak alig rosszabb

⁹ A Taylor-jelentés angol stadionépítésre gyakorolt hatásairól lásd: Magyar – Tamás, 1998.

a nyugat-európai labdarúgókénál, s igazából csak a játékosok fizetése között van különbség, azért bizonyos jelenségeket nem lehet nem észrevenni. A magyar játékosok nem igazán keresettek a fejlett európai futballpiacokon, edzőinket sem hívják a nagy klubokhoz, és a nemzetközi megmérettetések sem igazolják az optimizmust. Ebből a szempontból sem elhanyagolható a fogyasztók személyes tapasztalata: hiába szól a „hatalmas taktikai küzdelem folyt a pályán” című sláger, a mérkőzésekre látogató pár ezer ember többnyire nem élvezzi a meccset.

A kimenet bizonytalanságának követelménye viszont érvényesülni látszik Magyarországon: az elmúlt években nem volt domináns csapata a bajnokságnak, az MTK tavalyi „szárnyalását” leszámítva egy szezonon belül is kiélezett a küzdelem (például az őszi idény végén első Rába ETO végül a dobogóra sem tudott felkapaszkodni), s többnyire megtippelhetetlenek az egyes mérkőzések végeredményei is.

Furcsa módon, a kereslet szempontjából ez az egyébként nagyon fontos pozitív jelenség, a magyar bajnokság esetében éppenséggel a rossz működés jele. Mivel nincsenek igazán kiugró képességű és tudású játékosok, ezért meglehetősen alacsony szinten nivelálódik a színvonal és az izgalom. Másrészt, persze, arra meglehetősen nehéz ésszerű magyarázatot találni, hogy miként tudott a saját bevallások szerint legszegényebb csapatok közé tartozó Vác (akkor még Samsung

is) bajnok lenni, vagy a hasonló körülmények között készülő BVSC (akkor még MÁVTRANSPED is) versenyben lenni a Ferencvárossal? Miért nem látszik az eredményességen a tőkeerőben, és a részben ebből következő játékosállományban meglévő erőfölény, amellyel mondjuk az FTC és az MTK rendelkezik? Hova tűnt – pontosabban: miért nem működik tőkeként – az a több százmillió forint (az akkor bevallott költségvetés többszörösét kitevő összeg), amelyet a Fradi kapott az 1995/96-os Bajnokok Ligája szereplésért? A válaszokat, véleményünk szerint, nem a közgazdaságtantól kell várni...

A jövedelem együttműködő realizálása és a bevételek újraszortása egyetlen területen, a televíziós jogok közös eladása által valósult meg a magyar futballban. A Futball Duó Kft. – amelynek működése, megszüle-

tése pillanatától kezdve a viták keresztjében áll – által „csomagban” eladott közvetítési jogok a nemzetközi gyakorlattal harmonizálva tették áruvá a mérkőzések televíziós megjelenését, évente mintegy 8–12 millió forintos bevételt juttatva a csapatoknak (Misovicz, 1998, 6. o.). Az összeg nagysága és az elosztás módja kétségesse teszi, hogy a jelenlegi állapotok hatékonyan szolgálják-e az üzleti látványfutball kialakulását és működését. Az persze elgondolkoztató, hogy „a kereskedelmi televíziók megjelenése nem igazolta a korábbi várakozásokat, nem biztosított állandó jelenlétet a képernyőn, nem juttatta a korábnál nagyobb bevételhez a jogok birtokosait” (Misovicz, 1998, 6. o.).

Ezen problémák, és egyben a magyar futball sikertelenségének hátterében az áll, hogy a magyar látványfutball jelenlegi intézményrendszere teljességgel alkalmatlan az üzleti futball kiépítésére és működtetésére.

A magyar futball irányító szervezete a Magyar Labdarúgó Szövetség. Az 1996: LXIV., a sportról szóló törvény, majd ennek 1998. március 16-i módosításai monopolhelyzetbe hozták a szövetséget, méghozzá úgy, hogy rejtetten a versenytörvények egy része alól is mentesítették a látványfutball szervezését. Pozícióját erősíti, hogy az UEFA országonként egyetlen szervezetet ismer el a sportág képviselőjének. A probléma csak az, hogy a szövetségnek – lényege szerint – a sportág teljes körének kell szolgáltatásokat nyújtania, azaz foglalkoznia kell a szabadidős nagy- és kispályás,

női és gyermekfutballal és kapcsolatot teremtenie a felnőtt férfi látványfutballal. Márpedig ez utóbbi – mint láttuk – más közgazdasági kategóriákkal írható le, mint a szabadidős futball, mások a működését meghatározó gazdasági törvényszerűségek – más piacról van szó.

Bár nem általános, de nem is véletlenszerű, hogy Európa üzletileg fejlett futballal rendelkező országaiban erős munkamegosztás jön létre a szövetségek és a látványfutballt szervező liga között. A szabadidős és hivatásos labdarúgás két elkülönült pillérén állva, a szövetségek egyre inkább a sportágak általános képviselőit, népszerűsítését látják el, a két szféra közötti átjárást (gyermekfutball) biztosítják. A ligák pedig egyre inkább az előzőekben részletesen tárgyalt közgazdasági összefüggések mentén próbálják megszervezni a hivatásos labdarúgást, még akkor



A magyar edzők és futbollszakemberek legtöbbször érzékenyen reagálnak.



A magyar játékosok nem igazán keresettek a fejlett európai futballpiacokon, edzőinket sem hívják a nagy klubokhoz, és a nemzetközi megmérettetések sem igazolják az optimizmust.



A magyar futball sikertelenségének hátterében az áll, hogy a magyar látványfutball jelenlegi intézményrendszere teljességgel alkalmatlan az üzleti futball kiépítésére és működtetésére.



is, ha – az UEFA szabályait betartva – formálisan majd mindenütt a szövetségek szignálják a döntéseket.

Magyarországban ez a munkamegosztás nem jött létre. A korábbi Hivatásos Labdarúgó Liga egyfajta érdekvédelmi szervezetként határozta meg magát, és gyakorlatilag csak a televíziós jogok értékesítése kapcsán képviselt markáns álláspontot. Úgy tűnik, hogy sajnos az 1998 áprilisában létrejött Professzionális Labdarúgó Liga sem kíván ezen a gyakorlaton változtatni. Ezzel szemben a mostani MLSZ-vezetés folytatja az évtizedes hagyományt: szabadidős labdarúgó szakosztályok válásra felállva, a látványsport „ál-ligájaként” próbál létezni.

A hivatásos labdarúgókluboknak önmagukat kell megszervezniük. És meg is teszik, ha a futballklubok mögött olyan befektetői csoportok állnak, amelyek valódi üzletet látnak a labdarúgásban.

Irodalom:

Baimbridge, Mark – Cameron, Samuel – Dawson, Peter (1996): *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game?* Scottish Journal of Political Economy, Vol. 43., No 3., 317–333.

Bird, Peter (1982): *The demand for league football.* Applied Economics, Vol. 14, No. 6., 637–649.

Borland, Jeff (1987): *The demand for Australian rules football.* The Economic Record, Vol. 63., No. 182., 220–230.

Cairns, John – Jennett, Nicholas – J. Sloane Peter (1986): *The economics of professional team sports: a survey of theory and evidence.* Journal of Economic Studies Vol. 13., No. 1., 3–80.

Chadwick, S. – Parker, G. (1996): *Strategy and success in the English Football Premier League.* in: Pigeassou, Charles – Ferguson, Ronald: *The world of sport management and sport management in throughout the world.* Proceedings of Fourth European Congress on Sport Management, Montpellier 1996. október, 322–342.

Chelladurai, P. (1994): *Sport management: defining the field.* European Journal for Sport Management, Vol. 1., No. 1., 7–21.

Jennett, Nicholas (1984): *Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish League Football.* Scottish Journal of Political Economy, Vol. 31., No 2., June 176–198.

Magyar Zoltán – Tamás Tibor (1998): *Anglia: nem vezettek áramot a kerítésbe.* Népszabadság, 1998. március 19.

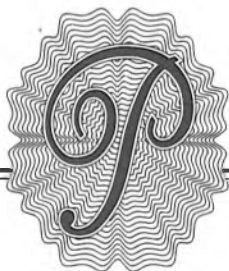
Misovicz Tibor (1998): *Sportközvetítések Magyarországon.* Média, kábel, műhold. II. évf., 5. szám. 1998. május.

Rosen, Sherwin (1981): *The economics of superstars.* Business Economics Review Vol. 71., No. 9.

Scully, Gerald (1995): *The market structure of sports.* The University of Chicago Press, Chicago.

Simmons, Robert (1996): *The demand for English league football: a club-level analysis.* Applied Economics, Vol. 28., No. 2., 139–155.

Szerzőnk a BKE Unisport Center igazgatója



PÉNZJEGYNYOMDA RT.

Ha az Ön cégének részvényre, kötvényre, csekkre vagy más értékpapírra, vásárlási, ajándék- vagy étkezési utalványra, ügyviteli nyomtatványra, igazolványra, hologramfelrakásra van szüksége, kérjük, keressen meg bennünket!

Pénzjegynyomda Rt.

Budapest V., Markó u. 13–17.

Telefon: 332-6900* és 311-6871

Telefon/fax: 302-6550, fax: 332-0593

Vevőszolgálat és rendelésvétel a Marketing- és Kereskedelmi Osztályon