

HAVRAN ZSOLT–ANDRÁS KRISZTINA

# A puha költségvetési korlát szindrómája a hivatásos labdarúgásban

Kitekintés a nemzetközi és a magyarországi sajátosságokra

A tanulmány Kornai János puha költségvetési korlát szindrómájának elméletét alkalmazva mutatja be a hivatásos labdarúgás működését, különös figyelemmel a 2010–2019 közötti időszak magyar sajátosságaira. Az elérhető pénzügyi, egyéb üzleti és sportszakmai adatok feldolgozásával látható eredmények szerint ezen időszakban a magyar klubok a közvetlen régiós versenytársakhoz viszonyítva – lényegesen nagyobb erőforrás-felhasználás mellett – sportszakmai szempontból kevésbé voltak sikeresek. Működésük fontos jellemzője az úgynevezett „egyéb bevételek” nagyságának magas alakulása, ami azért lehet káros, mert nem kötődik sem a sportszakmai eredményességhez, sem a fogyasztó- és az ügyfélkapcsolatokhoz, így az ezektől függő hatékonysági tényezőknek (fogyasztó- és ügyfél-orientáltság, innovációs kényszer) való megfelelés alól is mentesülnek a klubok. Vélhetően kisebb, de teljesítményen alapuló és transzparens finanszírozással jobban fejlődhetne a magyar labdarúgás.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: H27, Z23, Z28.

A hivatásos labdarúgóklubok a 2000-es évek eleje óta a nemzetközi tőkebefektetések jóvoltából érdekes jelenségekkel szembesülnek mind Nyugat-Európában, mind pedig Kelet-Közép-Európában. Nyugat-Európában az úgynevezett *sugar daddies* tulajdonosok megjelenése és a felelőtlen játékospiaci költekezés (*Andreff* [2018], *Franck–Lang* [2014], *Storm–Nielsen* [2017]), Kelet-Közép-Európában pedig a fogyasztók számának csökkenése, illetve az ismét jelentőssé váló állami szerepvállalás említhető (*András* [2004a], [2004b], *András–Havran* [2016]). Az Európai Labdarúgó Szövetség (a továbbiakban UEFA) a gazdasági kihívások miatt 2010-ben elfogadta az úgynevezett *pénzügyi fair play* szabályozást (*Financial Fair Play, FFP*), aminek a kapcsán az elmúlt években több neves sportközgazdász alkalmazta Kornai János puha költségvetési korlátról szóló elméletét (*Kornai* [1980], [1986]).

---

*Havran Zsolt* a Budapesti Corvinus Egyetem Üzleti Gazdaságtan Tanszékének adjunktusa (e-mail: zsolt.havran@uni-corvinus.hu).

*András Krisztina* a Budapesti Corvinus Egyetem Üzleti Gazdaságtan Tanszékének docense (e-mail: krisztina.andras@uni-corvinus.hu).

A kézirat első változata 2021. április 4-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.2.230>

Tanulmányunk célja egyrészt, hogy bemutassuk a puha költségvetési korlát és szindróma értelmezésének sajátosságait a nyugat-európai és a kelet-közép-európai volt szocialista országok labdarúgásának példáján. Másrészt, összehasonlítjuk a régió országaiban működő hivatásos labdarúgó-bajnokságok sportszakmai és üzleti hatékonyságát. Kutatásunk relevanciáját adja egyrészt, hogy az elmúlt néhány évben széles körű nemzetközi szakirodalom foglalkozott a hivatásos sporttal és kifejezetten a hivatásos labdarúgással kapcsolatban a puha költségvetési korlát alkalmazásával. Másrészt, annak ellenére, hogy igen speciálisnak tekinthető a kelet-közép-európai régió labdarúgásának gazdasági működése, viszonylag kevés publikáció célozza ennek a régióknak a bemutatását. A nemzetközi szakirodalomban a kelet-közép-európai térség azért lehet érdekes, mert összességében továbbra is jelentősnek mondható az itt található potenciális összefogyasztói létszám, valamint számos kiemelkedő kelet-közép-európai játékos szerepel a legjobb bajnokságokban és klubokban, amivel összhangban napjainkban komoly sikereket érnek el a régiós válogatottak. Gondoljunk csak a 2018-as vb-döntőt játszó horvát válogatottra, illetve a 2018-as év aranylabdására, a horvát Luka Modrićra.

A puha költségvetési korlát elméletének alkalmazása a magyar és a kelet-európai sportban, hivatásos labdarúgásban teljesen új iránynak mondható, és számos ponton eltérhet a korábbi szerzők fogyasztó- és ügyfélalapú megközelítésétől. A puha költségvetési korlát jelenségének magyarországi igazolásához regionális kitekintést végeztünk kilenc kelet-közép-európai ország (Bulgária, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia) labdarúgásának részletes sportszakmai és pénzügyi elemzésével. Fő kutatási kérdésünk a következő: a régiós versenytársakhoz viszonyítva mennyire jellemzi a puha költségvetési korlát szindrómája a magyar hivatásos labdarúgóklubok működését?

## A hivatásos labdarúgás sajátosságai, különös tekintettel Kelet-Közép-Európára

A hivatásos labdarúgás világszerte folyamatosan vált egyre inkább üzletivé, azonban a mai napig kérdés, hogy mennyire tekinthető az egyes nemzeti bajnokságokban és nemzetközi versenysorozatokban szereplő klubok működése üzleti alapúnak, azaz közvetlenül fogyasztóhoz, továbbá ügyfélhez (András [2004a]) kapcsolódó bevételűnek. A hivatásos labdarúgás működési modelljeit bemutató tanulmányok (András [2003], [2004b]) rámutatnak arra, hogy itt a gazdálkodástani kettős értékteremtés (Chikán [2003]) mellett kettős – *sportszakmai* és *üzleti* – értékteremtés is megjelenik. Kozma-Kazainé [2015] hangsúlyozza a sport hármas értékteremtését is, amikor az előző kettő mellett a *társadalmi* aspektus is jelen van. A sportszakmai és az üzleti cél bizonytalan alakulása mellett az állami szerepvállalásnak – a pozitív külső hatáson keresztül – támogató szerepe lehet. A sport sajátossága, hogy a klubok gyakran a pénzügyi célok elé rendelik a sportszakmai célokat (Szabados [2003], Frick [2007], Garcia-del-Barrio-Szymanski [2009]). A korábbi egyesületi forma a 20. század második felében a nyugat-európai (angol, francia, német, olasz, spanyol) csúcsbajnokságokban egyre inkább vállalati formává változott. A volt szocialista országokban a rendszerváltozást megelőzően

az állam jelenléte dominált, azt követően azonban a klubok itt is folyamatosan tértek át a vállalati működési formára (András [2003]).

A rendszerváltás után a kelet-közép-európai régió klubjai a fizetőképes fogyasztók számának korlátozottságával szembesültek, nem tudtak magas minőségű szolgáltatást nyújtani számukra, és a televíziós jogdíjak értékesítéséből csak alacsony bevételeket realizálhattak. Ezek miatt egyrészt folyamatos állami (pót)támogatásokra szorultak, másrészt pedig jelentősen csökkent a nemzetközi sportszakmai versenyképességük. Hasonló trendet tapasztaltak Csehországban (Procházka [2012]), Lengyelországban (Lenartowicz–Karwacki [2005]), Magyarországon (András [2003], Vincze és szerzőtársai [2008]), Bulgáriában (Girginov–Sandanski [2008]), Horvátországban (Hodges–Stubbs [2016]) vagy Romániában (Rosca [2017], Buhas és szerzőtársai [2017]) is. A rendszerváltás előtti időszakban, még az 1980-as években is komoly sikereket értek el a régió klubjai – 1986-ban a román Steaua Bukarest a mai Bajnokok Ligája (BL) elődjének számító Bajnokcsapatok Európa-kupája sorozat győztese volt, de említhetjük a szerb Crvena zvezda 1991-es győzelmét is. A társadalmi, politikai és gazdasági rendszerváltást követően a klubok folyamatosan pénzügyi nehézségekkel küzdöttek, jelentős veszteségeket és külső, majd belső adósságot halmozva fel (András [2003], Havran–András [2014], András–Havran [2016]).

Hasonló problémákkal (erős európai verseny, korlátozott hazai kereslet, tőkehiány, gyenge piaci folyamatok) a többi iparág is küzdött a rendszerváltást követő években, azonban a hivatásos labdarúgás esetében különösen nagy hátrányba kerültek a kelet-közép-európai bajnokságok és klubok. A kontinens nyugati felén a fogyasztók kiszolgálásán alapuló, piacgazdasági logikához szokott klubok többsége növelni tudta a nemzetközi fogyasztói, szurkolói számát, köszönhetően előbb a televízió, majd később az internet térhódításának. Felismerték, hogy a hazai szurkolók jelentette bázis egy bizonyos szinten korlátokba ütközik, így a nemzetközi fogyasztók figyelméért vívott versenyben kell élen járniuk. A legjelentősebb bajnokságok (például az angol Premier League) és újabb nemzetközi kupasorozatok (Bajnokok Ligája) megszületése vagy átalakulása, valamint ezek széles körű televíziós közvetítése az 1990-es évek elejére datálható. A korábban nemzetközileg is igen sikeres kelet-közép-európai (volt szocialista) labdarúgóklubok ugyanezen időszakban nehéz gazdasági helyzetbe kerültek, hiszen a megszűnő állami vállalatok támogatása nélkül, tőkehiányos környezetben vesztes helyzetben voltak a nemzetközi fogyasztókért vívott versenyben (András és szerzőtársai [2012]). A különbségek növekedésében nagy szerepet játszott a játékospiac liberalizálódása is (Szymanski [2014]). Egyrészt a vasfüggöny lebomlása után könnyebben tudtak a tehetséges játékosok Nyugatra szerződni, ahol lényegesen jobb fizetést és körülményeket biztosítottak számukra. Másrészt a játékospiac szabályozásai is a nagyobb játékoskereskedelem felé mozdították a piacot. Ilyen szabályozás volt az úgynevezett Bosman-szabály, amelynek egyik lényegi eleme volt az, hogy a játékosok csak határozott idejű szerződést kötöttek klubjaikkal, és a szerződésük lejártát követően átigazolási díj nélkül válhattak klubot (Sárközy és szerzőtársai [2000], Lembo [2011]).

Ezek mind hozzájárultak ahhoz, hogy míg az 1990-es évek előtt folyamatosan a legjobbak között szerepeltek a kelet-közép-európai klubok, addig azóta nemzetközi eredményességük limitált. A korábbi sikerek mögött az állami források mellett tehetséges

edzők és játékosok álltak, komoly tudás halmozódott fel a régió labdarúgásában. A modern labdarúgás sokat fejlődött: már a részsikerek eléréséhez is elengedhetetlen mind a sportszakmai tudás, mind a klubvezetési ismeretek nemzetközi fejlődésének követése. Olyan bajnokság és klub képes valamennyire is lépést tartani a legjobban teljesítő ligákkal és klubokkal, amelyek rendelkezik komoly szakmai (volt játékosok és edzők) és sportdiplomáciai kapcsolatokkal, követi a sportszakmai és egyéb innovációkat, nyitottan áll az újításokhoz. Feltételezésünk szerint az alapvetően piaci forrásokra támaszkodni kénytelen, valamint a fogyasztói igényekre érzékeny klubok lehetnek erre inkább képesek, illetve azok, amelyek az utánpótlás-rendszerükre építve, a pozitív nettó transzferegenlegre alapozva teremtik meg a működésükhöz szükséges források jelentős részét. A sikeres nemzetközi szereplés után járó díjazások jelentősek lehetnek egy kelet-közép-európai klub számára, de ennek elérése minden évben nem reális célkitűzés. A nemzetközi klubfutballban a sportszakmai sikeresség Európa nyugati felében koncentrálódott, így az ezzel járó jelentős pénzdíjak is elsősorban számukra elérhetők. A bevételek növelésére elméleti megoldás lehet még az állami források becsatornázása, amit egyrészt az UEFA, másrészt az Európai Unió is tilt, mégis számos példát találhatunk rá a régióban, illetve Nyugat-Európában is (*Storm-Nielsen* [2017]), de természetesen nem mindegy, hogy milyen mértékben és rendszerességgel történik ez. Magyarország helyzete sok mindenben hasonló más kelet-közép-európai országokhoz, de megvannak a magyar sajátosságok, amelyek kapcsán azt vizsgáljuk, hogy működésük vajon puha költségvetési korláttal jellemezhető-e, továbbá, hogy lehet-e ez magyarázó tényezője a sportszakmai és az üzleti hatékonyság alakulásának.

## A puha költségvetési korlát fogalmának megjelenése a hivatásos labdarúgásban

*A puha költségvetési korlát eredeti jelentése a szocializmusban, valamint értelmezése a hivatásos labdarúgásban*

A hivatásos labdarúgás fő értékei jellemzően immateriális jogokban jelennek meg, és ezek a jogok jelentik a hivatásos labdarúgás egyes piacainak az alapját. *András* [2004b] kutatásában azt vizsgálta, hogy tisztán pénzügyi szempontból érdemes-e egy magyar első osztályú bajnokságban csapatot működtető gazdasági társaságba pénzt fektetni. Eredményei szerint a labdarúgóklubok tulajdonosai abban az időben nem tudtak profitot realizálva, piaci alapon klubot működtetni. *András* [2004a] szerint a hatékonyság érdekében a sport területén is lezajlott a specializáció (*Smith* [1776/1992], idézi: *Chikán* [1997] 59. o. általános definíciója alapján), így erre specializálódott szervezetek, létesítmények jöttek létre, megvalósult a sportolók hivatásossá válása. A specializáció azonban a koordináció szükségességét vonja maga után (*Douma-Schreuder* [1998], idézi: *Chikán* [2021] 75. o. alapján); a koordinációs mechanizmusok leírását *Kornai* [1986] alapján értelmezzük mind a társadalomban, mind annak bármely alrendszerében, így a gazdaságban és a sportban is. A *Kornai* [1986] alapján értelmezett bürokratikus (szervezeti), illetve a piaci koordináció vált

a különböző gazdasági rendszerek stabil koordinációs mechanizmusává, amelyek közül a 20. században a piaci koordináció vált dominánssá (*Chikán* [2021]), s ez a sportgazdaság területén is megfigyelhető jelenség.

Az állami szerepvállalási típusok gazdálkodástani meghatározására többféle leírás létezik, cikkünkben a következő alapvető modelleket különböztetjük meg (főleg *Meyer–Peng* [2016], *Mariotti–Marzano* [2019] munkáira támaszkodva):

1. tervgazdaság, amelyben a bürokratikus koordinációs mechanizmus az egyedüli,
2. liberális piacgazdaság, amelyben a piaci koordinációs mechanizmus a domináns, és jellemzői a vállalkozási tevékenység szabadsága, a magántulajdon védelme és a kormányzati beavatkozás minimális szintje,
3. szociális piacgazdaság, amelyben vegyes koordinálásnak lehetünk tanúi, és a piacgazdaságba történő állami beavatkozás középpontjában a társadalmi jólét megteremtése áll,
4. szövetségi kapitalizmus (vagy államkapitalizmus), amelyben a piacgazdaság működése a kormány és az üzleti világ közötti kapcsolatokon nyugszik:

„a piacok generálta anyagi javakat ellenőrzi azzal, hogy a kormány megengedi, hogy az állami vállalatok és a politikailag a kormányhoz lojális cégek domináns szerepet játszanak” (*Bremmer* [2014], 2. o.).

A vegyes, illetve állam által működtetett modellek esetében a költségvetési korlát *Kornai–Matits* [1986] által értelmezett felpuhulásával számolhatunk (*András* [2003]). A hivatásos labdarúgás működésének jellegzetessége egy országban nagyban függ az állam szerepvállalásától, így ahol szocialista tervgazdaság működött, ott a klubok is eszerint, ennek részeként működtek, ahol pedig piacgazdaság, ott a klubok is rákényszerültek a piaci alapú működésre. A manapság egyre több országban tetten érhető államkapitalizmus vagy szövetségi kapitalizmus Magyarországon is jellemző.

A hivatásos labdarúgás üzletté válásában még mindig nem történt meg annak teljességében a klubok szervezeti keretének vállalattá alakulása (*András* [2003]). Működési modelljeiket tekintve (*András* [2004a], [2004b]), vegyes képet láthatunk: a tisztán üzleti, a nonprofit és történetileg a tisztán állam által működtetett modell is megtalálható. Az üzleti alapú működés értelmezése esetében meghatározó lehet annak eldöntése, hogy a hivatásos labdarúgás piacairól érkező bevételek fedezik-e a futballcég kiadásait. A hivatásos labdarúgás üzletszerűségi fokát a következők szerint dönthetjük el: a beérkező tőkebefektetések nagysága, a működés intézményi formája, illetve a fogyasztói szemlélet jelenléte (*András* [2003] 29. o.). Tanulmányunkban elsősorban a fogyasztói szemlélet jelenlétét vizsgáljuk.

A költségvetési korlát felpuhulása különösen jelen lehetett a magyar sportban, így a magyar labdarúgásban is az 1989-es rendszerváltás előtt, de ez jellemezte akkor valamennyi szocialista ország sportfinanszírozásának működését. A modell középpontjában a sok sportágat működtető társadalmi egyesületek álltak, amelyek közvetlenül vagy közvetetten (sportállások állami vállalatoknál, bázisvállalati finanszírozás stb.), de állami forrásokból működtek. E működés veszélyét adja, hogy az állam mint makrogazdasági szereplő saját bevétellel kevésbé, inkább mások által megtermelt és onnan elvont bevétellel rendelkezik. Mindez *Friedman–Friedman* [1998] alapján azt jelenti,

hogy jellemzően nem a saját forrásait költi magára, illetve másokra, amely modellben fellazul a közgazdaságtan elmélete szerinti két fontos befolyásoló tényező – a hasznosság és a költségvetési korlát – valóban meghatározó volta is. A hasznosság tekintetében a sport területe szélesen értelmezett annak mind társadalmi, mind gazdasági multiplikatív hatásai miatt. A költségvetési korlát felpuhulása a következő jelenségekkel jár együtt (Kornai [2014] 852–853. o.): hajlamossá tesz a könnyelmű költsékezésre, csökkenti a döntéshozók ár- és költségérzékenységét, valamint átrendezi a kimentést igénylő szervezet vezetőinek látókörét (kevesebb figyelem az eredeti rendeltetés javítására, minőségére, több a kapcsolatok kiépítésére, patrónusszerzésre, azok hűségese kiszolgálására). Ezek együttvéve rontják a szervezeti működési hatékonyságot, és romboló hatásúak a társadalom erkölcsére, mert olyan redisztribúció megy végbe, amelyet sokan méltánytalannak, tisztességtelennek éreznek.

A rendszerváltás magával hozott sok kezelendő helyzetet (például a köztartozások felhalmozódása) és kimentési akció iránti igényt, amelyek kapcsán Kornai [2014] megjegyzi:

„Egy-egy kimentési akció önmagában még nem hozza létre a puha költségvetési korlát szindrómáját, ez akkor bontakozik ki, ha a kimentés beépül a várakozásokba.” (Kornai [2014] 845. o.)

Erre mutat jó példát a labdarúgásban az 1999-es adósságkonszolidációt követően a 2000. évre újra felhalmozódó (tb- és adó-) köztartozások mértéke, amelyeket az állam – az akkori sportért felelős minisztérium – elengedett. Ennek hatása demoralizáló, hiszen aki korábban tisztességesen fizetett, rosszabbul járt. Helyes lehet itt is a szindróma kifejezés, ugyanis

„ezen olyan tünetek, jól felismerhető, megfigyelhető jelenségek együttesét értik, amelyek az ideálisan egészséges szervezetben nem mutatkoznak” (Kornai [2014] 846. o.)

Kornai [2000] felhívja a figyelmet: pusztán az, hogy egy ország a szocialista gazdaságból a piacgazdaságba lép, nem jelent hatékony működést. Ha nem sikerül a költségvetési korlátokat keményíteni, akkor az állami támogatások, a puha adózás, a tartozások felgyülemmlése stb. a rendszer részei maradnak. Az állami tulajdon, az állami szerepvállalás fenntartása kedvez a puha költségvetési korlát szindrómája megmaradásának, ami pedig az innováció visszaesését hozza magával. Az innovativitás akkor erősödhet, ha keményedik a költségvetési korlát, gyengül az államtól való függés és a kapcsolati tőke szerepe (Hámori–Szabó [2010]).

*A puha költségvetési korlát szindrómájának megjelenése a piacgazdaságban és a nyugat-európai labdarúgásában*

Kornai [1986] elmélete az alapvetően piaci koordinációs mechanizmusra épülő piacgazdaságban is tetten érhető (Kornai [1997]). Kiemelkedő közgazdászok mutatnak példát a jelenségre többek közt az autópárházban (Fogel és szerzőtársai [2008])

a bankszektorban (*Bohle* [2014]), az egészségügyben (*Levaggi–Montefiori* [2013], *Kornai* [2008]) vagy az állam (*Katsimi és szerzőtársai* [2014], *Györffy* [2014]), illetve az önkormányzatok esetében (*Baskaran* [2012]). A szervezetek kimentése mögött általában egy még nagyobb baj megakadályozása vagy az intézmény erős társadalmi integráltsága áll. Maga Kornai a nemzetközi labdarúgás területén „csodálkozik rá” a fogalom használatára (*Kornai* [2014] 860. o.).

*Storm* [2012] betekintést nyújt abba a folyamatba, ahogy a puha költségvetési korlát fogalmát használni kezdték a labdarúgásban, valamint e jelenség egy fontos ellenintézkedésének tekinti a *pénzügyi fair play* szabályozás megszületését. A puha költségvetési korlát fogalma figyelembe veszi a politikai, a kulturális és az érzelmi kötődés szempontjait is annak érdekében, hogy közgazdasági magyarázatot adjon a labdarúgóklubok működésére. *Storm–Nielsen* [2012] annak magyarázatára használta a fogalmat, hogy miképp lehetséges az, hogy az európai hivatásos labdarúgóklubok krónikusan a fizetésképtelenség határán működnek anélkül, hogy tömegesen csődbe mennének. A szerzőpáros intézményi megközelítésű értelmezése szerint a sport sajátos érzelmi logikájához kapcsolódó társadalmi kötődés miatt a klubok a győzelemre összpontosítanak: a klubok az identitás központi elemei a saját közösségben, régióban a közös érdeklődésű, lojalitású és lelkesedésű emberek számára. A puha költségvetési korlát elméletének megjelenésére a nyugat-európai labdarúgásban nagy hatással volt a pénzügyi kimentések elterjedése. Az európai labdarúgás részének lenni jelentős presztízs, például az orosz olajipari milliárdos, Roman Abramovich 1,5 milliárd fontot fektetett be a Chelsea labdarúgóklubba (*Altukov és szerzőtársai* [2020]). Minél több klub működik puha költségvetéssel, annál inkább alakul ki túlkéréslet a játékospiacon a tehetségekért, és annál inkább beszélhetünk transzfer- és fizetési buborékról, amikor is a játékosok vásárlásának és fizetésének fedezése fenntarthatatlanná válik rendszeres tőkepótlások nélkül (*Franck* [2018]).

*Rohde–Breuer* [2016] szerint is nagymértékben köszönhető az európai labdarúgóklubok puha költségvetésének kialakulása az úgynevezett *sugar daddy* tulajdonosok megjelenésének, a puha adóknak, a kamatmentes hiteleknek, valamint az infrastrukturális támogatásoknak. A fenti okokon túl magyarázatként jelent meg az alacsony szintű gondosság és a vezetők erkölcsi kockázata vagy az innovációra való gyenge ösztönzők (*Franck* [2014]). *D’Andrea–Masciandaro* [2016] szintén az intézményi környezetet, valamint a nem hatékony működést hangsúlyozzák *Kornai és szerzőtársai* [2004] alapján. A puha költségvetési korlát elméletének alkalmazására számos példát találhatunk a legnagyobb nyugat-európai bajnokságokban, nevezetesen az angol (*Bachmaier és szerzőtársai* [2018]), a német (*Szymanski–Weimar* [2019]), az olasz (*Ruta és szerzőtársai* [2019]) vagy a francia (*Andreff* [2015], [2018]) ligában is. *Storm–Nielsen* [2017] a *Kornai* [1997] által azonosított „puha” tényezőket a labdarúgáshoz kapcsolódóan egészítette ki, valamint nyugat-európai példát is mutatott az egyes esetekre vonatkozóan (1. táblázat).

Jelen tanulmányunk célja, hogy több mint 30 évvel a rendszerváltást követően bővítsük a puha költségvetési korlát elméletének hivatásos labdarúgásban történő értelmezési körét, mégpedig a kelet-közép-európai térség – azaz a volt szocialista országok, különösképpen Magyarország – klubjainak példájával.

## 1. táblázat

A puha költségvetési korlát eseteinek illusztrálása a nyugat-európai labdarúgásban

Kritérium	Jelentése a labdarúgásban	Példa	Forrás
Puha árak	Állami/önkormányzati stadionokat a piaci ár alatt használnak labdarúgóklubok, vagy állami/önkormányzati cégek vásárolják meg a stadion nevéhez fűződő jogokat a piaci ár fölött	Spanyolország, Olaszország, Dánia	<i>Storm-Nielsen</i> [2017]
Puha adók	Adómentesség, adókedvezmények, az adótartozások elengedése	Spanyolország, Olaszország	<i>Barajas-Rodríguez</i> [2010], <i>Foot</i> [2006]
Puha támogatások	A „dicsőségért” nyújtott nyílt vagy bújtatott állami támogatások	Anglia, Franciaország	<i>Grant</i> [2007], <i>Andreff</i> [2007]
Puha hitelek	Hiteltüllépés és ki nem fizetett tételek elfogadása, behajtások megtagadása, rutinszerű halasztások és adósságátütemezés	Spanyolország	<i>Ascari-Gagnepain</i> [2006]
Puha befektetések	A kormány vagy más állami szponzor fizeti a klub új stadionjának vagy egyéb bevételtermelő infrastruktúrájának egy részét vagy az egészét	–	–
Puha könyvelés	Akár jogellenes gyakorlat, amelynek köszönhetően megkerülik a szabályokat a hitelek elbírálói vagy a hitelezők megtévesztése érdekében	Nemzetközi	<i>Dimitropoulos</i> [2016]

Forrás: saját szerkesztés *Storm-Nielsen* [2017] alapján.

## Módszertan és regionális adatbázis

Kutatási kérdésünk megválaszolásához megvizsgáltuk, hogy a magyar hivatásos labdarúgás működése mennyire tekinthető sportszakmai és üzleti szempontból hatékonynak, amit a közvetlen versenytársak (regionális labdarúgó-bajnokságok) eredményességével való összevetéssel értékeltünk. Továbbá kitértünk a magyar labdarúgás működtetését jellemző anomáliák bemutatására.

A sportban a ligák vagy a klubok eredményességének méréséhez kapcsolódóan számos cikk született már. Az újabb tanulmányok közül megemlíthető *Terrien-Andreff* [2020], valamint *Klobučník és szerzőtársai* [2019]. *Terrien-Andreff* [2020] a 2010 és 2015 közötti időszakra nézve hasonlított össze 36 európai labdarúgó-bajnokságot. A szerzőpáros javaslata szerint a versenyképesebb bajnokság létrehozásához a verseny szervezőinek a következő négy tényezőt kellene előtérbe helyezni: 1. a bizonytalan végkimenetet, 2. a pénzügyi stabilitást, 3. a tehetséges labdarúgók számának maximalizálását, illetve 4. a nemzetközi versenyképesség növelését. *Klobučník és szerzőtársai* [2019] a 2007 és 2017 közötti időszakra nézve végzett



részben bajnokságok szerinti, részben klubszintű összehasonlításokat, amelyek szerint – a régiók gazdasági helyzetét és a játékoskeret értékét alapul véve – sportszakmai eredményességét tekintve a magyar labdarúgás a kelet-közép-európai régión belül a legutolsó a rangsorban.

Kutatásunkban a magyar bajnokság színvonalához közel álló, hasonló gazdasági, társadalmi tulajdonságokkal jellemezhető és földrajzilag is közel elhelyezkedő országokhoz hasonlítjuk a magyar eredményeket. Első körben a bajnokságok szintjén értelmezett sportszakmai és üzleti hatékonyságot a klubok rendelkezésére álló források és az elért nemzetközi sportszakmai eredményessége alapján mérjük. Az adatok hiánya miatt klubszintű összehasonlítást nem tudtunk végezni, ugyanis klubszintű pénzügyi adatok nem állnak a kutatók rendelkezésére, mert a régiós országok klubjai csak az adott nyelven és cégregiszterben teszik közzé beszámolóikat. A jövőben ez a korlát feloldható lenne, ha a kutatásba minden érintett országból további kutatókat vonnánk be, vagy pedig az UEFA-nak megküldött részletes adatokhoz kaphatnánk hozzáférést. Ezek után azt vizsgáljuk, hogy az első lépésben azonosított hatékonysági fokot magyarázhatja-e az, hogy a hazai labdarúgóklubok puha költségvetési korláttal működhetnek, amit jellemzően a magas egyéb bevételek<sup>1</sup> magyaráznak, s a szokatlanul nagy mértékű állami források biztosítanak. Ehhez egyéssz szintén a regionális kitekintés lesz segítségünkre, mert az összehasonlítás segítségével közvetett becslést tudunk adni a bevételek piaci és állami jellegére vonatkozóan. Végül rövid eseteket mutatunk be a magyar labdarúgás „puha” jellegére vonatkozóan, szemléltetve annak sajátosságait.

A vizsgálatba vont kilenc ország (Bulgária, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia) közös jellemzője az is, hogy korábban mindegyikben szocialista rendszer működött, illetve – a hivatalos tagjelölt státusú Szerbia kivételével – ma már mind az Európai Unió tagjai. A gyűjtött adatok részleteit és forrásait foglaltuk össze a 2. táblázatban.<sup>2</sup>

A klubok üzleti bevételeire, fogyasztói érdeklődésére és játékosértékesítési eredményeire vonatkozóan adatokat gyűjtöttünk. Egy klub a piaci bevételeit (*András* [2004a], [2004b] és *UEFA* [2019]) alapvetően vagy a fogyasztók számosságára alapozhatja [több helyszíni és médiafogyasztó, ezáltal több szponzor, *merchandising* (arculatátvitelhez kapcsolódó értékesítés) és a közvetítési jogok értékesítésével összefüggő médiabevétel], vagy pedig a tehetségek kinevelésére és értékesítésére (transzferstratégia, lásd bővebben *Szabados* [2003] és *András–Havran* [2015]). A hatékonyságot pedig a rendelkezésre álló bevételek, illetve az elért sportszakmai eredmények kapcsolata jelentheti.

<sup>1</sup> Az UEFA által kialakított „Egyéb bevételek” kategória nem egyezik meg a magyar számviteli törvény szerinti fogalommal.

<sup>2</sup> Munkánk során több változót is korrigáltunk az adott évben az érintett bajnokságban részt vevő klubok számával. Adatgyűjtésünkben 10 klub érintett Szlovéniából és Horvátországból (16 klub 2012 előtt és 12 klub 2013-ban), 12 klub Szlovákiából és Magyarországról (16 klub 2016 előtt), 14 klub Romániából (18 klub 2016 előtt) és Bulgáriából (10 és 16 között ingadozott az egyes években), valamint 16 klub Csehországból, Lengyelországból és Szerbiából. Az adatok gyűjtésében való közreműködésért köszönjük a Budapesti Corvinus Egyetem Sportközgazdász mesterképzés hallgatóinak – *Döme Tamásnak, Gacs Péternek és Határ Dávidnak* – a segítségét.

## 2. táblázat

A kilenc vizsgált bajnokságról gyűjtött adatok megnevezése és forrása

Megnevezés	Adat jellege, magyarázat	Vizsgált időszak	Adatforrás
Bajnokságok bevételeinek mértéke és összetétele	Az UEFA pénzügyi jelentései alapján: jegybevétel, szponzorációs bevétel, televíziós bevétel, UEFA-díjazás, transzferbevétel és egyéb bevétel	2015–2018	UEFA [2016], [2017], [2019], [2020b]
Helyszíni nézőszám		2010–2019	www.transfermarkt.de
Nem helyszíni nézők, a közösségi média érdeklődése	A szövetség és a három legsikeresebb klub követőinek száma	2019. október 31.	Facebook, Instagram, Twitter
Nem helyszíni nézők, a Google Trends keresési eredményei	A kilenc vizsgált bajnokság iránti online érdeklődés egymáshoz viszonyított aránya	2010–2019	https://trends.google.com
Sportszakmai eredményesség	A nemzetközi versenysorozatokban szerzett UEFA-pontok száma bajnokságonként; A három legjobb klub ranglistahelyezése és pontátlaga	2010–2019	UEFA [2020b]
A bajnokságban részt vevő klubok száma	Az egy klubra jutó számítások elvégzése érdekében	2010–2019	UEFA [2020b]

Forrás: saját szerkesztés.

## A kutatás menete és eredmények

*A kelet-közép-európai régió bajnokságainak sportszakmai eredményessége*

Az egyes bajnokságok, valamint a bennük szereplő klubok nemzetközi sportszakmai teljesítményét az évente megjelenő, úgynevezett UEFA-együttható vagy -koefficiens alapján vizsgáltuk (UEFA [2020b]). Egy nemzetközi bajnokság sportszakmai szempontból annál inkább versenyképes, minél magasabb az UEFA-koefficiensének az értéke.<sup>3</sup>

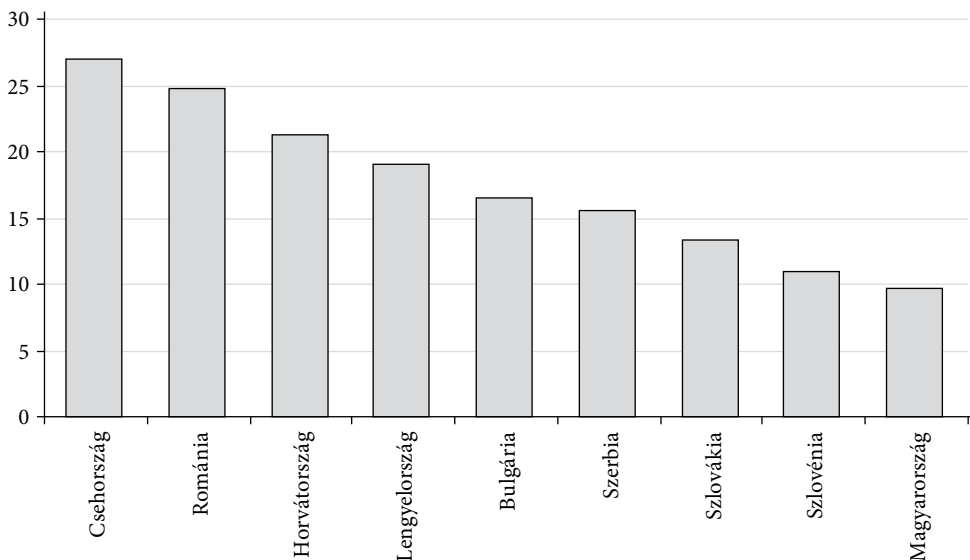
2010 és 2019 között a régió klubjainak nemzetközi sikerességét összességében enyhe javulás jellemezte. Az éves átlagos változást tekintve a vizsgált időszakban jelentős negatív változást Romániában (a kumulált UEFA-pontok 9,6 százaléka) és Bulgáriában (2,5 százalék) találtunk, míg a többi bajnokság UEFA-pontjainak átlagos változása 0 és 9 százalék közötti javulást mutatott. A megszerzett pontok száma a sikerességet mutatja (1. ábra), amelyben 2010 és 2019 között Csehország kiemelkedett a régióban, és Horvátország

<sup>3</sup> Az UEFA a labdarúgó-bajnokságokat és labdarúgóklubokat folyamatosan rangsorolja a korábbi évek sportszakmai eredményessége alapján. A kutatásunkban használt országkoefficiens (UEFA [2020a]) a bajnokságok erejét mutatja, mégpedig a klubok elmúlt öt éves teljesítménye alapján a nemzetközi bajnokságokra vonatkozóan.

is szép fejlődést mutatott. A visszaesés ellenére – a magas bázisérték miatt – Románia továbbra is jónak mondható eredményt ért el. Magyarország és Szlovénia indult a legalacsonyabb bázisról, utóbbi most előrébb jár. A magyar klubok kismértékben tudtak javulni a tíz év alatt, de így is legutolsók a régióban az UEFA-pontok tekintetében.

### 1. ábra

Az UEFA-pontok átlaga Kelet-Közép-Európában, 2010–2019



Forrás: saját szerkesztés <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2020> alapján.

### Az üzleti (piaci) eredményesség mérése

A korábbiakban már ismertetettek szerint a labdarúgóklubok alapvetően a sportszakmai célt a pénzügyi cél elé helyezik, így osztalékkifizetési célokat, illetve magas üzletviteli eredménycél nem fogalmazznak meg, s általában jellemző a „nullszaldó körüli” pénzügyi eredmény. A bevételek adják meg azt a költségvetési keretet, amelyet a klubok a kiadásaik fedezésére és a fejlesztésekre költhetnek, elsősorban a játékosok igazolására és fizetésére. A labdarúgóklubok számára a következő négy fő lehetőség áll rendelkezésre a piaci alapú bevételeik növelésére (András [2003] és UEFA [2019] alapján):

1. a fogyasztók meglétén alapuló bevételek,
2. a hazai és nemzetközi szereplés által elérhető bevételek (a sportszakmai sikerekhez kapcsolódó, teljesítményalapú díjak),
3. a játékosok értékesítéséből származó transzferdíjak, illetve
4. az úgynevezett egyéb bevételek, amelyek mögött nincsen fogyasztói vagy egyéb piaci motiváció, alapvetően közvetlen vagy közvetett állami támogatásról szólnak (ezekre konkrét eseteket mutatunk a későbbiekben).

1. A *fogyasztók meglétén alapuló bevételek* kapcsán részletesebben szólunk a helyszíni nézők, illetve a médián keresztül fogyasztók számának alakulásáról. A szponzori szerződések mögött továbbra is jellemzően a célpiac elérése áll, s kevésbé élnek a szinergiastratégia adta lehetőségekkel (lásd a szinergiastratégiáról bővebben: Szabados [2003] és András-Havran [2015]).

A jegybevétel alapvetően a helyszíni érdeklődést és a helyi, hazai szurkolók jelenlétét igazolja. A régió első osztályú bajnokságai átlagos nézőszámainak alakulását vizsgáltuk meg a 2009/2010-es és a 2018/2019-es szezon között. Kiemelkedik a lengyel bajnokság nézőszáma, ami az ország népességének jelentősen nagyobb számából is adódik. A 9000 fő körüli nézőszám nagy előnyt jelent a régió többi klubjával szemben. Második a cseh bajnokság több mint 5000 fővel, a többi ligában 4000 fő alatti a nézőszám, de a leggyengébb szlovén és horvát ligában 2000 fő alatt is marad jelenleg. A magyar adat alig haladja meg a 3000 főt. Az éves átlagos változást tekintve stagnálást mutat a régió, mindössze a lengyel (5,99 százalék), a szlovén (6,02 százalék) és a horvát (3,34 százalék) mutat növekedést, a román, bolgár és szerb ligák 4 százalék körüli csökkenést mutatnak, a többi országban stagnálást találtunk.

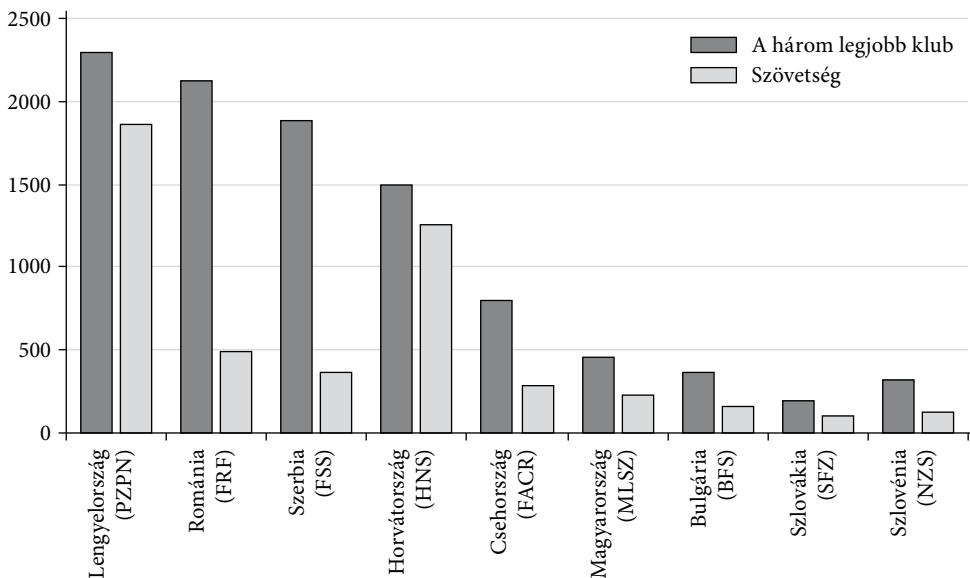
Egy klub a kereskedelmi (szponzori és *merchandising*), valamint a televíziós közvetítési jogokból származó bevételi lehetőségek kapcsán hivatkozhat arra, hogy nem a helyszíni nézőkre, hanem a televízió és online platformon követőkre alapozhatók ezek a bevételek. A nem helyszíni érdeklődés becslésére az egyes bajnokságokhoz kapcsolódóan áttekintettünk a közösségi média és a Google Trends adatait. A bajnokságonkénti televíziós nézőszámok az adott időszakban sajnos nem érhetők el (a televíziók ezeket nem vagy nem összehasonlíthatóan publikálják, ezért is folyamodtunk más megoldáshoz). A közösségi médiához kapcsolódóan minden országban a labdarúgó-szövetség, valamint az adott ország három legsikeresebb klubja Facebook-, Instagram és Twitter-követőinek számát gyűjtöttük össze (2. ábra).

Az eredmények szerint a legsikeresebb kluboknak Lengyelországban, Romániában, Szerbiában és Horvátországban van kiemelkedő közösségi médiás követőtábor, a labdarúgó-szövetségek közül pedig Lengyelországnak és Horvátországnak. Ha lakosságarányosan vizsgáljuk a kérdést, akkor Lengyelország belesimul a régiós átlagba, azonban a klubok esetében Horvátország, míg a szövetség (válogatott) esetében Horvátország és Szerbia emelkedik ki. Lakosságarányosan Magyarország a klubok tekintetében csak Bulgáriát, a szövetségek tekintetében pedig csak Szlovákiát előzi meg.

A közösségi médiában tapasztalható figyelem mellett a Google-keresések változását is megfigyeltük 2009. augusztus 1. és 2019. július 31. között, az első osztályú bajnokságok hivatalos neveire vonatkozó keresések trendjének kigyűjtésével. A Google Trends alapvetően nem értékeket, hanem bizonyos keresőszavak egymáshoz viszonyított helyzetét és változását mutatja meg. Kutatásunk során a magyar első osztályú bajnoksághoz viszonyítottuk a vizsgálatba vont további nyolc kelet-közép-európai bajnokság helyzetét, és eredményeinek szerint a magyar bajnoksághoz képest mindegyik bajnokság iránt növekvő érdeklődés mutatkozik. Kiemelkedő a régió belül a lengyel és cseh bajnokság iránti érdeklődés (előbbi közel tízszerese, utóbbi ötszöröse a magyar adatnak). A közösségi médiás és a Google-keresések

## 2. ábra

A közösségi média követőinek száma a kelet-közép-európai régió labdarúgó-szövetségei és a három legsikeresebb klub esetében, 2019. október 31. (ezer fő)



Megjegyzés: a rövidítések az adott ország labdarúgó-szövetségeinek rövidített elnevezései.  
 Forrás: saját szerkesztés Facebook-, Instagram- és Twitter-adatok alapján.

alapján kijelenthető, hogy a helyszíni érdeklődés mellett a médián keresztüli érdeklődés is rendkívül alacsonynak tekinthető a magyar labdarúgás esetében a régiós versenytársakhoz viszonyítva, vagyis nincs úgynevezett rejtett tartalék, látens kereslet a magyar labdarúgás iránt.

2. A hazai és nemzetközi szereplés által elérhető bevételek közvetlenül nem függenek a fogyasztók számától, azonban a sikerekhez jelentős bevételekre van szükség. Az európai nemzetközi kupák pénzdíjai meghatározóan befolyásolhatják egy-egy évben a klubok gazdasági eredményeit, ezen adatokat ezért külön figyelemmel kísérjük. Ezek a bevételek akkor jelentenek szignifikáns mértéket, ha a kluboknak sikerül az úgynevezett csoportkörös szakaszba jutni (itt is elsősorban a Bajnokok Ligájába, ami alapvetően kihívást jelent a legtöbb regionális klubnak). A hazai szövetségtől kapott „sikerdíjak” mögött ugyancsak a hazai fogyasztók meglétének kellene állnia, így ha a klubok esetében ezt nem tudjuk igazolni, akkor joggal feltételezhetjük, hogy a szövetség bevételeinek jelentős része is állami támogatásnak tekinthető (például közösen értékesített televíziós jogok az állami televízióknak). Mindenesetre a nemzetközi díjazások bevételeire külön hangsúlyt fektetünk, és alapvetően piaci bevételnek könyveljük el. Ahogy azonban az 1. ábrán láttuk, a vizsgált időszakban a magyar klubok által gyűjtött UEFA-pontok a régióban a legalacsonyabbak voltak, ez pedig szoros összefüggésben áll a kifizetett pénzdíjakkal, amelyek így Magyarország esetében a legkisebbek voltak a régióban a vizsgált időszakban.

3. A játékosok értékesítéséből származó transzferdíjak egy olyan bevételszerzési lehetőséget jelentenek, amely független a fogyasztók számától. A nettó transzferbevételek (a játékosok értékesítéséből levonva a játékosok vásárlására költött összegeket) egyrészt adódhat abból, hogy a klub minőségi utánpótlásrendszerrel rendelkezik, másrészt pedig abból, hogy nyereséget tudnak realizálni a játékosok játékjogának megfelelő vásárlása és értékesítése során. Előbbi esetében a jól felépített, tehetségeket kiemelni képes akadémiai rendszer, utóbbi esetében pedig valamilyen játékospiachoz kapcsolódó *know-how* (kapcsolatok, adatelemzés, széles körű megfigyelőrendszer stb.) jelenti az adott klub alapvető képességét és biztosítja versenyelőnyét. A régióban azonosíthatunk olyan bajnokságokat és klubokat, amelyek a transzferpiaci pozitív egyenlegüknek köszönhetik bevételeik túlnyomó részét. A játékospiaci tranzakciók alapvetően nyilvánosak és nyomon követhetők, így az abból származó bevételek jól azonosíthatók. A magyar játékosok jelenléte a legjobb nyugat-európai bajnokságokban az egyik legkisebb a régióon belül (*Havran* [2017]), és a fiatal magyar játékosok nem áldoznak elég időt és energiát a saját fejlesztésükre, pedig tudják, mire lenne szükségük a külföldre való szerződésük érdekében (*Havran–András* [2018]). A magyar akadémiákról készült független nemzetközi auditok is azt mutatják, hogy a képzések minősége és a játékosok egyéni fejlesztése elmarad a nemzetközi szinttől (*MLSZ* [2014], [2016], [2019]).

4. Az UEFA-beszámolóiban még egy, a fentiekől eltérő kategória szerepel, mégpedig az „*Egyéb bevételek*”. Mind az UEFA-beszámolóiban, mind a klubok hazai számviteli beszámolóiban is jelentős összegek szerepelnek a magyar klubok kapcsán egyéb bevétel kategóriában, különösebb indoklás nélkül.

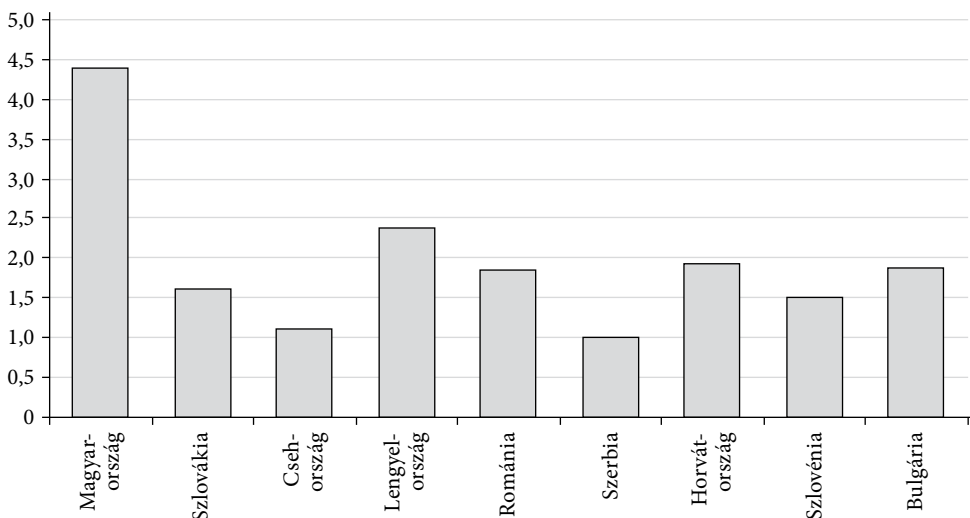
#### *Hatékonysági mutató számítása*

A bajnokságok hatékonyságát az adott évben megszerzett UEFA-pontok, illetve a rendelkezésre álló források arányaként számítjuk. Négy szezonra vonatkozóan (2014/2015-ös és 2017/2018-as szezon) adott összehasonlítható adatokat eddig az európai szövetség, ezekhez viszonyítottuk a nemzetközi eredményesség alapján járó pontokat. Az UEFA-jelentések pénzügyi évekre vonatkozóan tartalmazzák a régió bevételeinek megoszlását (*UEFA* [2016], [2017], [2019], [2020a]), így lehetőségünk volt erre az időszakra megnézni, hogy a négy év átlagában (3. ábra) és az egyes években hogyan alakult a forrásokkal való sikeres gazdálkodás. Összességében elmondható, hogy egyre nagyobb költségvetés szükséges a jobb nemzetközi eredményekhez, a régióban átlagosan 2015-ben 15,8 millió euróra, 2018-ban pedig 24,5 millió euróra „volt szükség” egy UEFA-pont megszerzéséhez a bajnokságokra vetítve.

Az eredmények alapján 2015 és 2018 között a magyar kluboknak volt a legnagyobb forrásigénye ahhoz, hogy egy UEFA-pontot szerezzenek. Négyéves átlagot tekintve közel háromszoros forrásról van szó a többi bajnokság átlagához képest, ez óriási erőforráspazarlást jelez. A második, a lengyel bajnokság is körülbelül kétszer olyan eredményesnek tekinthető ezek alapján, míg a leghatékonyabbnak tekinthető cseh és szerb klubokhoz

## 3. ábra

Labdarúgóklubok nemzetközi eredményessége 2015–2018 között (millió euró)\*



\* Egy UEFA-pontra jutó klubonkénti bevétel négyéves átlagban.

Forrás: saját szerkesztés UEFA [2016], [2017], [2019], [2020a] és <https://www.uefa.com/> alapján.

képest pedig körülbelül négyszeres a különbség.<sup>4</sup> A magyar adatokat tekintve különösen aggasztó az évről-évre történő jelentős növekedés is: 2015-ben 2,1, 2016-ban 3,7, 2017-ben 4,4, 2018-ban pedig már 7,3 millió Euró „jutott” egy megszerzett UEFA-pontra.

#### Az állami források jelenlétének becslése

Feltételezésünk szerint a magyar klubok kevésbé hatékony működésének hátterében a rendelkezésre álló források között a túl magas és könnyen elérhető állami pénzügyi segítség állhat. Ezért azt vizsgáltuk meg, hogy az egyes bevételtípusok mögött milyen mértékben található meg annak alapja. A 3. táblázat a 2015 és 2018 közötti négy bajnoki szezon bevételeinek átlagát mutatja az egyes bevételtípusok szerint csoportosítva (bevételtípusonként a három legnagyobb értéket szürke háttérrel jelöltük). A régióban kiemelkedik a horvát, a lengyel és a magyar klubok összbevétele. Kiemelendő a horvát klubok játékoseladásból és UEFA-sikerdíjakból származó, teljesítményalapúnak tekinthető bevétele, valamint a nagy fogyasztói bázisú lengyel klubok szponzori támogattsága.

Szembetűnő a magyar klubok egyéb bevételeinek (37 millió euró), valamint szponzori bevételeinek (33 millió euró) nagysága. Ha részleteiben vizsgáljuk az egyes piacok bevételeit, több olyan anomáliára hívhatjuk fel a figyelmet, amit a piaci alapú logika nem tud megmagyarázni.

<sup>4</sup> A vizsgált időszakban az éves átlagos infláció 0,77 és 1,9 százalék között változott a kilenc országban, így az infláció hatása elhanyagolhatónak tekinthető az összehasonlítások során.

## 3. táblázat

A kelet-közép-európai bajnokságok bevételeinek megoszlása a 2015–2018 közötti időszak átlagában (millió euró)

	Televíziós bevétek	UEFA- forrás	Jegy- bevétek	Szponzo- ráció	Játékos- értékesítés	Egyéb bevétek	Összes bevétek
Bulgária	2,48	12,57	2,06	12,65	9,87	11,50	51,12
Csehország	5,41	15,13	5,81	33,89	26,56	9,01	95,81
Horvátország	1,59	19,04	3,91	12,62	54,56	7,85	99,56
Lengyelország	29,77	14,87	17,43	50,22	22,12	15,01	149,41
Magyarország	9,64	5,40	2,09	33,29	9,04	37,08	96,54
Románia	24,76	10,22	3,83	10,49	19,65	15,56	84,50
Szerbia	1,45	13,27	2,97	10,68	29,07	4,27	61,70
Szlovákia	0,51	4,79	2,22	19,39	13,07	6,20	46,18
Szlovénia	0,51	7,75	1,40	6,31	10,10	3,58	29,64

*Megjegyzés:* bevételtípusonként a három legnagyobb értéket szürke háttér jelzi.

*Forrás:* saját szerkesztés UEFA [2016], [2017], [2019], [2020a] alapján.

Magyarországon jelentősen átlag feletti a hazai közvetítési jogokból származó bevétel (ezeket a bevételeket az UEFA jelentéseiben 0 értéken tüntetik fel a magyar klubok, ezért a magyar szövetség és a magyar televízió közötti szerződés összege alapján készítettünk becslést; forrás: *MTVA* [2019]), és kiemelkedően átlag feletti a szponzorációs bevétel. Átlag alatti a transzferbevétel, és kiemelkedően átlag alatti a jegybevétel. Bajnokság szintjén is ez látszik, de ha egy klubra osztjuk le, akkor még nagyobbak a különbségek, mert Magyarországon 2016 óta csak 12 klub szerepel, köztük oszlik meg a televíziós bevétel például. Jelentősen átlag alatti az UEFA-bevétel is. Összességében tehát Magyarországon a helyszíni és médiafogyasztók száma is nagyon alacsony, az előbbivel összehangban a jegybevétel összege is kicsi, paradox módon ugyanakkor a fogyasztói bázist igénylő további bevételek összege (szponzori és televíziós) a legnagyobbak között található.

A transzferekből realizált bevétel lehetne egy olyan önálló, piaci jellegű bevétel, amely nagyobb nézőszám nélkül is biztos működést tesz lehetővé, de Magyarországon ez nagyon alacsony érték. A bevételekben jelentős aránytalanságot mutat a jegy- és bérletbevételek, valamint a szponzorációs bevételek aránya, amelyeknek a fogyasztói bázis alapján nagyjából együtt kellene mozogniuk. A magyarországi szponzoráció értéke azonban teljesen elszakad a fogyasztói érdeklődéstől: a két bevételtípus aránya a 2015–2018. években átlagosan a régiós átlag (éves szinten ligánként 4,58) közel négyszeresét (18,62) mutatja. Ha a szponzori bevételeket a nézőszámokhoz viszonyítjuk, szintén kiugró a magyar adat. A kilenc ország esetében a négy évre vonatkozóan a korrelációs együttható 0,77, ugyanakkor, ha kivesszük a magyarországi adatot, a többi nyolc országra vonatkozóan 0,91-es értéket kapunk (tehát a többi ország eredménye sokkal inkább mutatja a két változó együttes mozgását).

Ahhoz, hogy a többi kelet-közép-európai bajnokságban alátámasszuk a puha költségvetési korlát szindrómájának jelenlétét, mélyebb elemzésre lenne szükség



az egyes országokra vonatkozóan. Az azonban látszik, hogy a magyar labdarúgás állami forrásokkal való ellátottsága és eredménytelensége kiemelkedik a régióban. A lengyel, cseh és román bajnokságokban található jelentősebb fogyasztói érdeklődést, a horvát és szerb klubok pedig a transferekből tudnak profitálni. Az eredményességét tekintve a magyarhoz hasonló szinten álló szlovák, szlovén és bolgár labdarúgás a fogyasztói érdeklődéssel arányos bevételeket, illetve a rendelkezésére álló forrásokhoz igazodó eredményeket ért el.

A jelentős állami forrás hatására várhatók kiugró nemzetközi eredmények, de a kérdés az, hogy arányos-e az elért eredmény a rá áldozott forrással. A támogatás egy bizonyos szintig és formában (egységes, mindenki számára igazságosan hozzáférhető rendszer) előmozdíthatja a labdarúgás fejlődését, de egy ponton túl már kontraproduktív, és veszélybe sodorhatja az önellátó, fenntartható működés kialakítását is. Ennek hatása pedig hosszú távon éppen az utánpótlás és a válogatott esetében lehet negatív.

### *A puha költségvetési korlát szindrómájának esetei a magyar labdarúgásban*

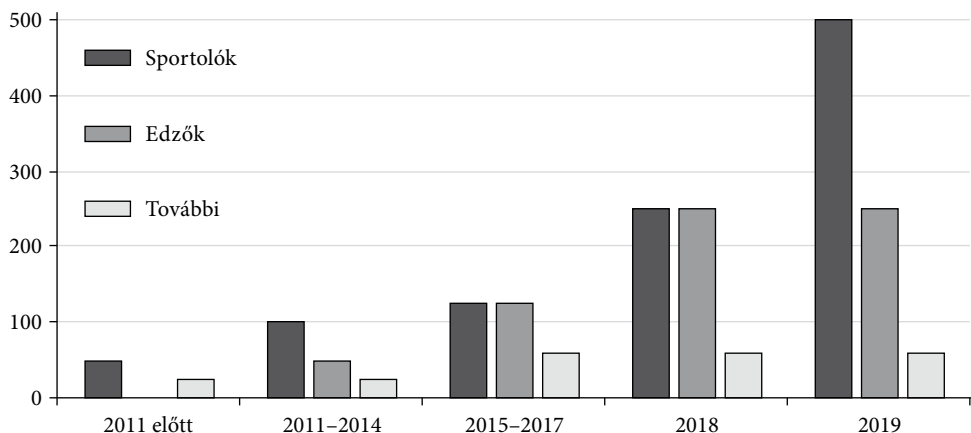
A fentiekben bemutatuk a puha költségvetési korlát szindrómája hat tényezőjének a labdarúgásban való megjelenését (1. táblázat), most ezek közül mutatunk néhányra hazai példákat. A *puha árak* tipikus példája, ha egy labdarúgóklub az önkormányzattól a piaci ár alatt kapja meg a stadion használatának lehetőségét, de a már korábban elmondottak alapján Magyarországon idesorolhatjuk a nemzeti televízió által a közvetítési jogokért fizetett magasabb árat is. A *puha adókra* Magyarországon jó példa az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás (ekho) szabálya, amelynek köszönhetően a sportolók a fizetésük egy komoly (az elmúlt években egyre növekvő) mértékéig jelentős adókedvezményekben részesülnek. Az ekho alapvetően művészek, zenészek, újságírók stb. számára nyújtott kedvezményes adózási lehetőséget egy maximális éves jövedelemszint eléréséig. A hivatásos sportolókra vonatkozóan 2010 után folyamatosan egyre nagyobb éves jövedelemhatárig alkalmazható (4. ábra).

Az évről évre történő jövedelemszint-emelés arra utal, hogy valós igény volt a sportolók részéről erre, tehát több sportoló eléri már ezt a fizetési szintet Magyarországon. 2017 szeptemberétől csak a sportolókra külön kedvezményt is meghatározott az állam, mentesítve az adó megfizetése alól a munkáltató labdarúgóklubot, így a sportolót mindössze 15 százalékos adófizetés terheli (NAV [2019]).<sup>5</sup> 2019-ben tehát a magyar bajnokságban játszó labdarúgók 1,5 millió eurós éves jövedelem esetén, az általános magyarországi munkabért terhelő teljes adóhoz viszonyítva, körülbelül 1 millió euró kedvezményt kapnak így az államtól. Ez egyrészt jelentősen megkönnyíti a külföldi játékosok igazolását, másrészt megnehezíti a fiatal magyar játékosok hazai játéklehetőségét. A magas nettó bérek összességében a fiatal játékosok külföldre igazolásának is gátját jelenthetik, akik így egy viszonylag gyenge bajnokságban is kevés játéklehetőséget kapnak.

<sup>5</sup> Az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás (ekho) alapvető szabályai: [https://www.nav.gov.hu/data/cms488673/07\\_Az\\_egyszeru\\_sitett\\_kozteherviselési\\_hozzajarulas\\_alapvet\\_\\_szabályai](https://www.nav.gov.hu/data/cms488673/07_Az_egyszeru_sitett_kozteherviselési_hozzajarulas_alapvet__szabályai).

## 4. ábra

A hivatásos sportolók kedvezményes adózásának alakulása 2011–2019 között (millió forint)



Forrás: saját szerkesztés a 2005. évi CXX. törvény az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulásról (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500120.tv>) alapján.

A puha támogatások az állami vállalatoktól, államhoz közeli cégektől kapott forrásokat jelenthetik, amit jól példáz az alapvetően állami megrendelésekkel működő építőipari vállalatok szponzorként való erőteljes megjelenése Magyarországon. Az UEFA pénzügyi jelentése (UEFA [2020a] 44. o.) szerint a szponzorációs bevételeknek európai átlagban mindössze ötszázalékos arányát teszik ki az építőipari vállalatok szponzorációi, tehát általánosságban nem számít ez az iparág jelentős szponzornak, tipikusan *business to business* (vagy inkább *business to government*) tevékenység jellemzi az itt működő vállalatokat. Érdeemes visszatekinteni a fentebb ismertetett aránytalanságokra a szponzorációs bevételekre és a fogyasztói érdeklődésre vonatkozóan. A magyarországi klubok gyakran részesülnek egyedi támogatásokban, aminek – a kimentések káros hatása mellett – versenytorzító hatása is lehet. A magyarországi vállalatok felajánlhatják társasági adójukat hat csapat-sport klubjai számára,<sup>6</sup> amelyek azt elsődlegesen infrastruktúra-fejlesztésre és utánpótlás-nevelésre fordíthatják. Ez egy jó példája a puha befektetéseknek, mert minimális önerővel fejleszthetnek infrastruktúrát, amelyeknek pénzügyi fenntarthatósága kérdéses, és a versenyegyensúlyra is negatív hatással lehet (Fűrész-Takács [2021]). Sőt 2019-től a klubok már a létesítmények fenntartására is igénybe vehetik ezt az állami támogatást.<sup>7</sup> Ez a fajta támogatás azért is különleges, mert nem a bevételi oldalon növeli a klubok lehetőségeit, hanem a költségek csökkentésével járul hozzá a működésükhöz.

Összefoglalva a finanszírozás forrásait, elmondhatjuk, hogy jellemzően állami forrásokra támaszkodik a magyar labdarúgás. Ezek közé tartozik a tao-rendszer,

<sup>6</sup> Látvány-csapatsportok támogatásának adókedvezménye. Az 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról, 22/C. § (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600081.tv>).

<sup>7</sup> 2018. évi LXXXII. törvény az egyes adótörvények uniós kötelezettségekhez kapcsolódó, valamint egyes törvények adóigazgatási tárgyú módosításáról (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800082.TV>).

a létesítmények fejlesztésének és működtetésének támogatása, az egyedi kormánydöntéseken alapuló támogatások, a helyi önkormányzatoktól érkező támogatás, az állami vállalatok szponzorációja vagy az állami televízió piaci áron felüli jogvásárlása. Továbbá, közvetetten, de államtól érkező forrásnak tekinthetjük a kormányközeli vállalkozásoktól érkező szponzorációs bevételeket, illetve a jelentős állami adókedvezményeket (például az ekho alkalmazásának lehetőségét) is, amelyek a kiadások alacsony tartásával segítik a klubok költségvetését.

## Következtetések

A magyar labdarúgóklubok a vizsgált (2010 és 2019 közötti) időszakban sportszakmai eredményesség tekintetében a régiós lista végén szerepelnek. Bár a magyar klubok bevételei jelentősen nőttek, szembetűnő, hogy a fogyasztói érdeklődés szintje mennyire alacsony a piaci alapúnak mondott bevételek mértékéhez képest. A régió forrásokkal egyik legjobban ellátott bajnokságáról van szó, amihez ugyanakkor az egyik leggyengébb sportszakmai eredményesség párosul, ezért kutatási kérdésünkre azt a választ adjuk, hogy a régiós versenytársakhoz viszonyítva a puha költségvetési korlát szindrómája meghatározóan jellemzi a hazai hivatásos labdarúgás működését. *Kornai* [2014] elméletének újbóli átgondolása során (könnyelmű költségek, csökkent költségérzékenység, állami kapcsolatok kialakítása kerül előtérbe) a puha költségvetési korlát szindrómája teljes mértékben tetten érhető ezek mögött az eredmények mögött: e három tényező hatása együttvéve rontja a szervezeti hatékonyságot. A befektetett tőke másfajta tudást és szakértelmet vár el, aminek fejlesztése lassabb lehet, így az eredményesség később jelentkezik és kisebb mértékben, ami a magyar labdarúgás egészét nézve hatékonyságvesztést jelent. Korlátozottan kerülnek megfogalmazásra üzleti jellegű célok, csökken a motiváció a fejlesztésre mind a sportszakma, mind pedig a menedzsment területén is. Ez a jelenség akár demoralizáló hatású is, mert a társadalom, illetve a labdarúgás társadalma is méltánytalannak, igazságtalannak érezheti (*Kornai* [2014] 853. o. alapján). A régió több bajnokságában a klubok megtanulták megszerezni a piaci forrásokat, illetve hatékonyan költeni el azt, ami a rendelkezésükre áll. Kénytelenek folyamatosan innoválni, fejlettebb bajnokságoktól tanulni, az utánpótlást ténylegesen fejleszteni, valamint jövőorientáltan, stratégiai célok alapján működni. Ezeknek a szűkebb, de keményebb költségvetési korlátokkal működő bajnokságoknak a klubjai sokkal hatékonyabbak a sporteredmények tekintetében, de nemcsak relatív, hanem abszolút értelemben is.

A nem teljesítmény- vagy a fogyasztásalapú források elkényelmesíthetik a klubokat, nem figyelnek a tehetséges fiatalok nevelésére, hanem rövid távú sikerek reményében magas bérigényeket támasztó külföldi játékosokat igazolnak. A fiatalok kevés játékidőt kapnak, de a piacinál magasabb fizetések miatt a hazai bajnokságban maradnak, és elveszíthetik motivációjukat a fejlődésre, valamint a külföldi karrier építésére – ez negatívan hathat a válogatott teljesítményére is. A puha költségvetési korlát jelenlétére évtizedes távlatban szisztematikus és egyre erősödő jelenséggel találkozhatunk.

Az államkapitalizmusra jellemzően a politikai kapcsolatokat ápoló klubok lényegesen nagyobb előnyöket élvezhetnek, így fordulhat elő, hogy kisvárosok csapatai szerepelnek az első osztályban, míg a korábbi Bajnokok Ligájában részt vevő Debrecen 2020-ban visszaesett a második vonalba. Magyarországon, ahol a sport 2010 óta határozottabb kommunikáció és állami jelenlét mellett stratégiai ágazatként jelenik meg, a gazdaságpolitikában az állam szerepe a korábbi szocialista rendszerbelihez hasonló. A szocializmus idején a magyar labdarúgás e működési modell mellett komoly nemzetközi sikereket ért el, amivel hozzájárult a politikai várakozások teljesítéséhez és így a hatalom legitimációjához, ugyanakkor napjainkban – a globálissá váló és sportszakmai szempontból erős versenyt mutató hivatásos labdarúgás esetében – mindez már egyértelműen korántsem biztosítható, s így az elmondottak alapján a finanszírozó számára komoly kockázatot hordozhat.

Tanulmányunk egyik korlátja, hogy megállapításai nem egyformán igazak az egyes klubokra vonatkozóan, a ligaszintű összehasonlítás miatt a bajnokság klubjainak eredményességét általánosságban vizsgáltuk. Tehát lehetnek a bajnokságon belül hatékonyabb és kevésbé hatékony klubok, ami egy következő elemzés témája lehet. Alapvetően a klubfutballra koncentráltunk, mert ott álltak rendelkezésre a régiós országokkal összehasonlítható adatok, de a magyar labdarúgásba nagyon jelentős további források érkeznek, amelyek nem jelennek meg a klubok pénzügyi beszámolóiban (például stadionépítések, sportszövetségi támogatások). Minden államtól érkező forrás beszámításával valószínűleg még inkább szembeűnő lenne a magyar labdarúgás eredménytelensége. Izgalmas lenne további országokat bevonni a vizsgálatba, így részletesebb, akár klubszintű elemzést is végezni, illetve kvalitatív módszerekkel konkrét esettanulmányokon keresztül bemutatni a puha költségvetési korlát szindrómájának kelet-európai jellegzetességeit. Komoly kihívásokat okoz a hivatásos sport, így a labdarúgás területén is a koronavírus-járvány (mérkőzések elmaradása, nézők nélküli játék, piaci típusú bevételek csökkenése), ami miatt egyre több klub kerülhet csődközeli helyzetbe, ami miatt tulajdonosi vagy állami kimentésre számíthat, ezért a jövőben a puha költségvetési korlát elméletének további vizsgálata igen releváns lehet a hivatásos sport és azon belül a labdarúgás esetében is.

### *Hivatkozások*

- ALTUKOV, S.–MOROZOV, B.–LI, H.–NAURIGHT, J. [2020]: Roman Abramovich and his principles of management. *Sport in Society*, Vol. 23. No. 9. 1546–1559. o. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1747157>.
- ANDRÁS KRISZTINA [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [https://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/2/andras\\_krisztina\\_en.pdf](https://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/2/andras_krisztina_en.pdf).
- ANDRÁS KRISZTINA [2004a]: A hivatásos sport piacai. *Vezetéstudomány*, 35. évf. Különszám, 40–57. o. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT\\_2004KSZp40.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT_2004KSZp40.pdf).
- ANDRÁS KRISZTINA [2004b]: Üzleti alapon működik-e napjainkban a magyar hivatásos labdarúgás? *Századvég*, 9. évf. 34. sz. 87–105. o.

- ANDRÁS KRISZTINA–HAVRAN ZSOLT [2015]: New business strategies of football clubs. *Applied Studies in Agrobusiness and Commerce*, Vol. 9. No. 1–2. 67–74. o.
- ANDRÁS KRISZTINA–HAVRAN ZSOLT [2016]: Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy. Megjelent: *Trąpczyński, P.–Puślecki, L.–Jarosiński, M.* (szerk.): *Competitiveness of CEE Economies and Businesses*. Springer International Publishing, 197–210. o. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_10).
- ANDRÁS KRISZTINA–HAVRAN ZSOLT–JANDÓ ZOLTÁN [2012]: Sportvállalatok külpiacra lépése – Elméleti alapok. Műhelytanulmány, TM 17. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/381/>.
- ANDREFF, W. [2007]: French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, Vol. 8. No. 6. 652–661. o. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>.
- ANDREFF, W. [2015]: Governance of Professional Team Sports Clubs: Agency Problems and Soft Budget Constraints. Megjelent: *Andreff, W.* (szerk.): *Disequilibrium Sports Economics*. Elgar, London, 175–228. o. <https://doi.org/10.4337/9781783479368.00013>.
- ANDREFF, W. [2018]: Financial and sporting performance in French football Ligue 1: Influence on the players' market. *International Journal of Financial Studies*, Vol. 6. No. 4. 91–108. o. <https://doi.org/10.3390/ijfs6040091>.
- ASCARI, G.–GAGNEPAIN, P. [2006]: Spanish football. *Journal of Sports Economics*, Vol. 7. No. 1. 76–89. o. <https://doi.org/10.1177/1527002505282869>.
- BACHMAIER, B.–LAMMERT, J.–PLUMLEY, D.–WILSON, R.–HOVEMANN, G. [2018]: Regulatory intensity in English and German professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 8. No. 3. 276–297. o. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2017-0012>.
- BARAJAS, A.–RODRÍGUEZ, P. [2010]: Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5. No. 1. 52–66. o.
- BASKARAN, T. [2012]: Soft budget constraints and strategic interactions in subnational borrowing: Evidence from the German states, 1975–2005. *Journal of Urban Economics*, Vol. 71. No. 1. 114–127. o. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2011.07.003>.
- BOHLE, D. [2014]: Post-socialist housing meets transnational finance: Foreign banks, mortgage lending, and the privatization of welfare in Hungary and Estonia. *Review of International Political Economy*, Vol. 21 No. 4. 913–948. o. <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2013.801022>.
- BREMMER, I. [2014]: The New Rules of Globalization. *Harvard Business Review*, január–február. <https://hbr.org/2014/01/the-new-rules-of-globalization>.
- BUHAS, D. S.–HERMAN, G. V.–DRAGOS, P. F.–STANCE, L. [2017]: Football and economy before and after communism in Romania. *GeoSport for Society*, Vol. 6. No. 1. 30–39. o.
- CHIKÁN ATTILA [1997]: Vállalatgazdaságtan. 2., átdolgozott kiadás. Aula Kiadó, Budapest.
- CHIKÁN ATTILA [2003]: A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, 34. évf. 5. sz. 10–12. o.
- CHIKÁN ATTILA [2021]: Vállalatgazdaságtan. Hatodik, bővített kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- D'ANDREA, A.–MASCIANDARO, D. [2016]: Financial Fair Play in European Football: Economics and Political Economy. A Review Essay. BAFFI CAREFIN Centre Research Paper, No. 15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2712216>.

- DIMITROPOULOS, P. [2016]: Audit selection in the European football industry under union of European football associations financial fair play. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 6 No. 3. 901–906. o.
- DOUMA, S.–SCHREUDER, H. [1998] *Economic approaches to organizations*. Prentice Hall, London.
- FOGEL, K.–MORCK, R.–YEUNG, B. [2008]: Big business stability and economic growth: Is what's good for General Motors good for America? *Journal of Financial Economics*, Vol. 89. No. 1. 83–108. o.
- FOOT, J. [2006]: *Calcio: A History of Italian Football*. Fourth Estate, London.
- FRANCK, E. P. [2014]: *Financial Fair Play in European Club Football. What is it all about?* University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper, No. 328. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2284615>.
- FRANCK, E. [2018]: European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play – Time for an Assessment. *International Journal of Financial Studies*, Vol. 6. No. 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs6040097>.
- FRANCK, E.–LANG, M. [2014]: A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 61. No. 4. 430–454. o. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12052>.
- FRICK, B. [2007]: ‘The football players’ labor market: empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 54. No. 3. 422–446. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x>.
- FRIEDMAN, M.–FRIEDMAN, R. [1998]: *Választhatsz szabadon*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- FÜRÉSZ DIÁNA IVETT–TAKÁCS ANDRÁS [2021]: A magyar látványsport-támogatási rendszer hatása a verseny kiegyensúlyozottságára. *Közgazdasági Szemle*, 68. évf. 10. sz. 1089–1108. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.10.1089>.
- GARCIA-DEL-BARRIO, P.–SZYMANSKI, S. [2009]: Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of Industrial Organization*, Vol. 34. No. 1. 45–68. o. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9203-6>.
- GIRGINOV, V.–SANDANSKI, I. [2008]: Understanding the changing nature of sports organisations in transforming societies. *Sport Management Review*, Vol. 11. No. 1. 21–50. o. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70102-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70102-5).
- GRANT, W. [2007]: An analytical framework for a political economy of football. *British Politics*, Vol. 2. No. 1. 69–90. o. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bp.4200036>.
- GYÖRFFY DÓRA [2014]: Válság és válságkezelés Görögországban. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 1. sz. 27–52. o.
- HÁMORI BALÁZS–SZABÓ KATALIN [2010]: A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Vitairás a nemzetközi innovációs versenyben való részvétel akadályairól. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 10. sz. 876–897. o.
- HAVRAN ZSOLT [2017]: A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a hivatásos labdarúgásban. A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/978/>.
- HAVRAN ZSOLT–ANDRÁS KRISZTINA [2014]: Regional export efficiency in the market of football players. *Theory, Methodology, Practice*, Vol. 10. No. 2. 3–15. o.
- HAVRAN ZSOLT–ANDRÁS KRISZTINA [2018]: A hivatásos és hivatásos pályára készülő labdarúgók fejlesztésének és karriertámogatásának magyarországi vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 49. évf. 9. sz. 70–80. o.

- HODGES, A.–STUBBS, P. [2016]: The Paradoxes of Politicisation: Fan Initiatives in Zagreb, Croatia. Megjelent: *Schwell, A.–Szogs, N.–Kowalska, M. Z.–Buchowski, M.* (szerk.): *New Ethnographies of Football in Europe. Football Research in an Enlarged Europe.* Palgrave Macmillan, London, 55–74. o. [https://doi.org/10.1057/9781137516985\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137516985_4).
- KATSIMI, M.–MOUTOS, T.–PAGOULATOS, G.–SOTIROPOULOS, D. [2014]: Greece. The (Eventual) Social Hardship of Soft Budget Constraints. Megjelent: *Nolan, B.–Salverda, W.–Checchi, D.–Marx, I.–McKnight, A.–Tóth István György–van de Werfhorst, H. G.* (szerk.): *Changing Inequalities and Societal Impacts in Rich Countries: Thirty Countries' Experiences.* Oxford University Press, Oxford, 13. fejezet.
- KLOBUČNÍK, M.–PLEŠIVČÁK, M.–VRÁBEL, M. [2019]: Football clubs' sports performance in the context of their market value and GDP in the European Union regions. *Bulletin of Geography, Socio-economic Series*, Vol. 45. No. 45. 59–74. o. <https://doi.org/10.2478/bog-2019-0024>.
- KORNAI JÁNOS [1980]: Kemény és puha költségvetési korlát. *Gazdaság*, 14. évf. 4. sz. 5–19. o.
- KORNAI JÁNOS [1986]: A puha költségvetési korlát. *Tervgazdasági Fórum*, 2. évf. 3. sz. 1–18. o.
- KORNAI JÁNOS [1997]: Pénzügyi fegyelem és puha költségvetési korlát. *Közgazdasági Szemle*, 44. évf. 11. sz. 940–953. o.
- KORNAI JÁNOS [2000]: A költségvetési korlát megkeményítése a poszt szocialista országokban. *Közgazdasági Szemle*, 47. évf. 1. sz. 1–22. o.
- KORNAI JÁNOS [2008]: A puha költségvetési korlát szindrómája a kórházi szektorban. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 12. sz. 1037–1056. o.
- KORNAI JÁNOS [2014]: Bevezetés A puha költségvetési korlát című kötethez. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 7–8. sz. 845–897. o.
- KORNAI JÁNOS–MASKIN, E.–ROLAND, G. [2004]: A puha költségvetési korlát, I–II. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf. 7–8. és 9. sz. 608–624. és 777–809. o. Újraközölve: 69. évf. [2022] 1. sz. 75–93. és 94–132. o.
- KORNAI JÁNOS–MATITS ÁGNES [1987]: A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- KOZMA MIKLÓS–KAZAINÉ ÓNODI ANNAMÁRIA [2015]: A Public Sector Scorecard alkalmazása a hivatásos sportban – magyar esettanulmány. Megjelent: *Tanulmánykötet a 6. Báthory–Brassai nemzetközi konferencia előadásaiából.* Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola, Budapest, 509–519. o.
- LEMBO, C. [2011]: FIFA Transfers Regulations and UEFA Player Eligibility Rules: Major Changes in European Football and the Negative Effect on Minors. *Emory International Law Review*, Vol. 25. No. 1.
- LENARTOWICZ, M.–KARWACKI, A. [2005]: An overview of social conflicts in the history of polish club football. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 2. No. 2. 97–107. o. <http://dx.doi.org/10.1080/16138171.2005.11687771>.
- LEVAGGI, M.–MONTEFIORI, M. [2013]: Patient selection in a mixed oligopoly market for health care: the role of the soft budget constraint. *International Review of Economics*, Vol. 60. No. 1. 49–70. o. <http://dx.doi.org/10.1007/s12232-013-0175-3>.
- MARIOTTI, S.–MARZANO, R. [2019]: Varieties of capitalism and the internationalization of state-owned enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 50. No. 5. 669–691. o. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-018-00208-2>.
- MEYER, K.–PENG, M. W. [2016]: *International business.* Cengage Learning, Boston MA.
- MLSZ [2014]: Összefoglaló jelentés a Double Pass akadémiai auditjáról. <https://szovetseg.mlsz.hu/hir/osszefoglalo-jelentes-a-double-pass-akademiai-auditjarol>.

- MLSZ [2016]: Double Pass Hungary. Globális jelentés. [https://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/DP\\_glob%C3%A1lis-jelent%C3%A9s.pdf](https://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/DP_glob%C3%A1lis-jelent%C3%A9s.pdf).
- MLSZ [2019]: Double Pass Hungary. Globális jelentés. <https://szovetseg.mlsz.hu/hir/ismet-ertekelte-az-utanpotlasmuhelyeket-a-double-pass>.
- MTVA [2019]: Contracts of Hungarian National Television above 5 million HUF. [http://mtva.hu/wp-content/uploads/sites/17/2020/02/2019\\_oktober\\_MTVA\\_5-millio-feletti-szerzodesek\\_egyeses-szerkezetben\\_2\\_resz.pdf](http://mtva.hu/wp-content/uploads/sites/17/2020/02/2019_oktober_MTVA_5-millio-feletti-szerzodesek_egyeses-szerkezetben_2_resz.pdf).
- PROCHÁZKA, D. [2012]: Financial Conditions and Transparency of the Czech Professional Football Clubs. *Prague Economic Papers*, Vol. 21. No. 4. 504–521. o. <https://doi.org/10.18267/j.pep.437>.
- ROHDE, M.–BREUER, C. [2016]: The financial impact of (foreign) private investors on team investments and profits in professional football: Empirical evidence from the premier league. *Applied Economics and Finance*, Vol. 3. No. 2. 243–255. o. <https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>.
- ROSCA, V. I. [2017]: The Europeanisation of Romanian football: What do UEFA country coefficients reveal? *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 12. No. 4. 652–673. o. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0038>.
- RUTA, D.–LORENZON, L.–SIRONI, E. [2019]: The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management*, Vol. 10. No. 1. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2018-0081>.
- SÁRKÖZY TAMÁS–BÉRCES LÁSZLÓ–HORVÁTH GÁBOR–NEMES ANDRÁS–TAMÁS LAJOS [2000]: A magyar sportjog alapjai. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- SMITH, A. [1776/1992]: *Nemzetek gazdagsága. E gazdagság természetének és okainak vizsgálata.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- STORM, R. K. [2012]: The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument. *Sport, Business and Management*, Vol. 2. No. 1. 21–38. o. <http://dx.doi.org/10.1108/20426781211207647>.
- STORM, R. K.–NIELSEN, K. [2012]: Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 12. No. 2. 183–201. o. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>.
- STORM, R. K.–NIELSEN, K. [2017]: Profit maximization, win optimization and soft budget constraints in professional team sports. Megjelent: *Nielsen, K.–Wagner, U.–Storm, R. K.* (szerk.): *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques.* London, 153–166. o. <http://eprints.bbk.ac.uk/18426/3/18426.pdf>.
- SZABADOS GÁBOR [2003]: Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 34. évf. 9. sz. 32–43. o.
- SZYMANSKI, S. [2014]: On the ball: European soccer's success can be credited, in part, to the liberalization of the players' market. But what will the future bring?. *Finance & Development*, Vol. 51. No. 1. 26–28. o. <https://doi.org/10.5089/9781484312025.022>.
- SZYMANSKI, S.–WEIMAR, D. [2019]: Insolvencies in professional football: A German Sonderweg. *International Journal of Sport Finance*, Vol. 14. No. 4. 54–88. o. <https://doi.org/10.32731/IJSF.141.022019.05>.
- TERRIEN, M.–ANDREFF, W. [2020]: Organisational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 20. No. 2. 205–224. o. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1598455>.
- UEFA [2016]: The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking. Report Financial Year 2015. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>.



- UEFA [2017]: The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking. Report Financial Year 2016. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensinguefa/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensinguefa/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf).
- UEFA [2019]: The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking. Report Financial Year 2017. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027_DOWNLOAD.pdf).
- UEFA [2020a]: The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking. Report Financial Year 2018. [https://www.footballbenchmark.com/documents/files/UEFA%20Club%20Licensing%20Benchmarking%20report\\_2020\\_FY%202018.pdf](https://www.footballbenchmark.com/documents/files/UEFA%20Club%20Licensing%20Benchmarking%20report_2020_FY%202018.pdf).
- UEFA [2020b]: Club coefficients. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2020>.
- VINCZE GÉZA–FÜGEDI BALÁZS–DANCS HENRIETTA–BOGNÁR JÓZSEF [2008]: The effect of the 1989-1990 political transition in Hungary on the development and training of football talent. *Kinesiology*, Vol. 40. No. 1. 50–60. o.