

FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK LEHETSÉGES SZERVEZETI FORMÁI NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLAT ALAPJÁN – ESETTANULMÁNY A MANCHESTER UNITED FC-RÓL (AZ ANGOL MODELL)

*POTENTIAL STRUCTURAL SCHEME OF FOOTBALL ENTERPRISES
AT THE BASIS OF INTERNATIONAL GOOD PRACTICE – CASE STUDY
OF THE MANCHESTER UNITED FC (THE ENGLISH MODEL)*

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Initially, organizations that were active in sports were societies constituted on a voluntary basis, which means that the organizational frameworks of sports root back in the non-profit sphere. With the professionalization of sports, however, business traits came into the foreground, and today consequently sports can be regarded as an independent, dynamically developing sector. The result of this process is that in terms of their legal forms sports organizations make up a colourful landscape, as among them there are sports associations, business entities and even public benefit foundations in special fields of operations. The form of the enterprise of any organization defines its structural setup.

Nowadays, in addition to professional successes in sporting activities, Hungarian sports entities and professional sports enterprises do consider options for the most effective operations possible, and gather good international practices in order to establish such business-based sports models in Hungary that are efficiently operable.

The business side of sports is particularly apparent in professional football. On a global scale, this sport clearly demonstrates the process of structural transformation that is directed at the realization of the appropriate form of enterprise and structural setup. This article has been written to describe the English model by presenting the example of Manchester United Football Club.

1. Bevezetés

A vizsgálat területe a labdarúgáshoz kapcsolódik. Ez a sportág a látványsportok közé tartozik, melyeknek igen nagy hatásuk volt a hagyományos egyesületi – non-profit (Pierog – Szabados, 2013) – szerveződési keretek szétfeszítésében.

A világon elsőként éppen egy angol klub döntött a vállalati működés mellett. Ez a Birmingham City volt, amely már 1888 óta működik gazdasági társaságként. A birminghami csapat példáját követve a hivatásos bajnokságban játszó angol klubok jelentős része a századfordulóra már sportvállalkozássá alakult.

Hazánkban az 1998. évi XXXI. törvény, az 1996. évi LXIV. törvény 28/A. §-ába beépített rendelkezés alapján (Sárközy, 2002) az 1998/99-es magyar labdarúgó bajnokság hivatásos bajnokságként került kiírásra, amelyben a törvény szerint csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok indulhattak. Az előírásnak megfelelően, így megtörtént a hivatásos bajnokságban induló csapatok társasággá történő átalakulása (Gyömörei, 2012). Nálunk sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint. Ezért is lehet mérvadó az angol modell, mert a legtöbb tőzsdére bevezetett, nyílt társaságként működő futballvállalkozás angol. (Az angolszász futballvállalkozások finanszírozási rendszerére a széttagolt tulajdonosi szerkezet jellemző, amely a részvények tőzsdei kereskedésére épül, azaz ezek a sportvállalatok egyre inkább a tőkeallokáció közvetlen formájában szerzik meg a finanszírozásukhoz szükséges tőkét (András, 2003).) A tisztán gazdasági társaságként működő Manchester United Football Club bemutatásával az a célom, hogy feltárjam ennek a működési formának az előnyeit, és a hátrányait, ami tanulságos lehet a formálódóban lévő magyar labdarúgó klub modellje szempontjából. (A nagy angol klubok vizsgálata Moore és Levermoore (2012) szerint is sok megoldási javaslatot kínálhat közép és kisméretű football vállalkozásoknak, különösen menedzsment területen.)

A futballvállalatok belső érintettjei közé soroljuk a tulajdonosokat, a menedzsmentet, és az alkalmazottakat. A tulajdonosok köre a szervezet társasági formájától függően határozható meg. Részvénytársaság esetében a részvénytulajdonosi szerkezet meghatározza a finanszírozás rendszerét is. Ez alapján az egyik véglet az egy személyben megtestesülő, teljes döntési jogkörrel rendelkező „nagybefektető”, a másik véglet pedig az a „kisbefektető”, aki akaratát úgy érvényesíti, hogy eladja részvényeit, ha elégedetlen a klubbal (Becsky-Nagy et al., 2015). A tulajdonosokat „típusuktól” függetlenül mindig a profitmaximalizálás jellemzi (Fort-Quirk, 2004).

A második érintetti kör a menedzsment, amely az operatív irányítást végzi. A tulajdonosok elvárása, hogy a vezetés mind a gazdasági, mind a sportbeli sikert biztosítsa. Sportvállalkozásoknál gyakran előfordul, hogy „kiöregedett” sportolók töltik be a vezetői tisztségeket, mivel az adott területet saját tapasztalatból – saját sportolói pályafutásukból – jól ismerik. Az üzletté váló sporttevékenység azonban egyre inkább megköveteli a sportszervezetek vezetőitől is, hogy modern gazdálkodási (Nagy, 2012; 2013), és menedzsment módszereket, technikákat ismerjenek.

Az alkalmazottak adják a sportvállalkozás belső érintettjeinek harmadik csoportját. Köztük találhatóak hivatásos labdarúgók („sztrárok”) éppúgy, mint a sport-szolgáltatás, létesítmény üzemeltetés egyéb szereplői (adminisztratív, technikai

stb. személyzet), akik a szervezet professzionális értékét szakmai tudásukkal meghatározzák (Bencsik-Juhász-Machova, 2014) (Móré-Kozák, 2014).

A tulajdonosok, a menedzsment, és az alkalmazottak közti függőségi, munkamegosztási és szervezési kapcsolatok határozzák meg egy szervezet struktúráját. A részvénytársaságok esetében a legmeghatározóbb szerepe a tagokból, vagyis a tulajdonosokból álló közgyűlésnek van. A közgyűlés dönt a vezetőség kinevezésének kérdésében (Bács et al., 2015). A részvénytársaság ügyvezetését az igazgatóság látja el, amelyet a felügyelő bizottság ellenőriz. Ezen túlmenően a többi szervezeti egység helyét, feladatát, hatás- és felelősségi körét alapvetően a munkamegosztás, a specializáció jelöli ki.

A szervezeti típusok egyik legátfogóbb rendszerezését és összefoglalását Dobák (2006) adja meg. Négy alapvető szervezet típust különít el úgy, mint a lineáris, funkcionális, divizionális és mátrix típusok. Ennek a csoportosításnak a középpontjában a szervezeti működés eredményességét, hatékonyságát befolyásoló tényezők állnak, ezért nevezhetjük ezt közgazdasági szervezettípológiának (Berde, 2015).

2. Az angol példa a Manchester United FC alapján

A Premier League (más néven Premiership vagy Barclays Premier League) az angol labdarúgó bajnokság első osztálya, a világ egyik legnézettebb és egyik legnagyobb bevételét, és profitját hozó labdarúgó-bajnokság. A jelenlegi rendszerben húsz csapat versenyez az első osztályú bajnokságban. Eddigi története során 45 klub szerepelt a Premier League-ben, de csak öt csapat nyerte meg a sorozatot: a Manchester United (tizenháromszor), az Arsenal (háromszor), a Chelsea (háromszor), a Manchester City (kétszer), valamint a Blackburn Rovers FC (egyszer).

A Premier League-t 90-es évektől a „Fat Four dominanciája” jellemzi, azaz a 90-es évek második felét végignyerő Manchester Unitedhoz először az Arsenal zárkózott fel, majd az évtized elején a Chelsea és a Liverpool is. Nagyjából ez a négy klub határozza meg azóta is a bajnoki címért folytatott küzdelmeket. 2004 óta egy alkalmat leszámítva nem végzett másik klub a bajnokság első négy helyén, sőt azóta ketten közülük a Bajnokok Ligáját is megnyerték.

Az angol klubok vállalkozási formában működnek, több közülük részvénytársaságként, a tőzsdére bevezetve (Ennek egyik következménye, hogy a klubok közti pénzügyi egyenlőtlenség nőtt, míg a kiegyensúlyozott verseny viszonylag stabil maradt (Szymanski, 2001)).

A 2000-es évek elején igencsak megélénkült a kereslet az angol futball klubok iránt. Ennek oka, az volt, hogy az angol bajnokságból származó bevételek (jegybevételek, de főként a televíziós jogdíjak) még a BL szereplés bevételeit is meghaladták. Mára már az angol bajnokságban hét klubnak van külföldi tulajdonosa. Közéjük tartozik a Manchester United Football Club (MU), Anglia egyik leghíresebb és legsikeresebb futballklubja is. A MU húszszoros angol bajnok (13 Premier League (1992-től), 7 Football League First Division (1992 előtt), tizenegyszeres

angol kupa-győztes (FA Kupa 1909-2004) négyszeres Ligakupa-győztes (1992, 2006, 2009, 2010), háromszoros BEK-győztes (1968, 1999, 2008) és 1991-ben a Kupagyőztesek Európa-kupájának és a Szuper Kupának a győztese.

A klubot 1878-ban alapították Newton Heath L&YR FC néven, a Lancashire-Yorshire vasúti társaság Newton Heath-i depójának csapataként. A játékosok akkoriban zöld mezt viseltek arany színű csíkokkal. 1892-ban léptek be az angol labdarúgó ligába és függetlenné váltak a vasúti társaságtól. Nevükből kikerült a „L&YR” rövidítés, Newton Heath FC-ként működtek tovább. Nem sokkal ezután, 1902-ben a klub közel került a csődhöz, de aztán a csapat nagyobb összeget kapott a manchesteri sörgyár igazgatójától, John Herny Daviestől. Még ebben az évben a csapat nevét Manchester United-re és színeit zöld-aranyról vörös-fehérre változtatták.

A klub 1991 óta PLC (Public Limited Company: részvénytársaság) cégformában működött. 1999-ben a brit kormány még meg tudta akadályozni, hogy felvásárolják a céget, de 2005-ben Malcolm Glazernek ez mégis sikerült. Az amerika üzletember – akit hazájában is sportbefektetőként tartanak számon – 2003 óta érdeklődött a Manchester United iránt, majd 2005-ben először sikerült megszereznie a klub részvényeinek 75,7%-t, amelyet még ebben az évben tovább növelt 90%-ra. Ekkora tulajdonrész birtokában már egyedül dönthetett a cég sorsáról és 2005 június 22-én a társaságot ki is vitte a londoni tőzsdéről és zártkörű társasággá (Public Company, PC) alakította. 2012-ben aztán a New Yorki Tőzsdén ismét piacra dobták a MU részvényeit, a klub adósságának finanszírozása céljából (Becsky-Nagy-Fazekas, 2015b), azaz ismét nyilvános társaság lett (Public Limited Company, PLC), de csak névleg, hiszen a tőzsdén csupán A osztályú részvényeket kínáltak, a szavazati jog szerint tízszer erősebb B részvényeket (ezáltal a hatalmat) megtartották Glazerék (101).

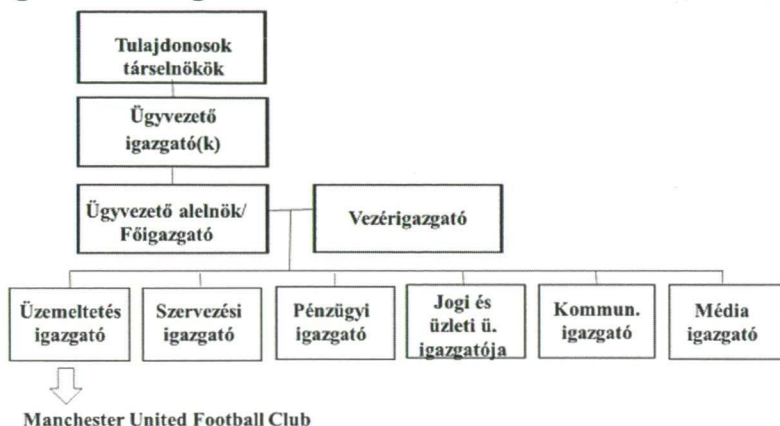
A Glazer család tulajdonában egy bonyolult cégstruktúra alakult ki, aminek az volt a fő oka, hogy a cég felvásárlását a tulajdonosok adóssággal finanszírozták. A Red Football Limited mint anyavállalat birtokolja a Red Football Junior Limited-et 100%-ban, és a Manchester United Limitedet 72%-ban. A Red Football Junior Limited-é a Manchester United Limited fennmaradó 28%-os tulajdonrésze. Lényegében tehát a Redfootball Limited anyavállalatként, illetve leányvállalatán keresztül birtokolja a Manchester United Limitedet, amelynek 100%-os tulajdonában áll a labdarúgó csapatot működtető Manchester United Football Club Limited.

A labdarúgó csapatot működtető Manchester United Limited menedzsmentjének struktúráját az 1. ábra mutatja. A menedzsment felépítése funkcionális elveket mutat. Egy-egy feladatkör ellátására egy-egy szervezeti egységet alakítottak ki, amely élén a részleg igazgatója áll. A felépítés lineáris is, azaz a topmenedzsmentnek, - a tulajdonosoknak illetve az őket képviselő ügyvezető igazgatóknak - az ügyvezető alelnök és vezérigazgató vannak alárendelve, akik a szervezeti egységek igazgatóinak munkáját irányítják.

A MU Football Club vezetői posztjait megvizsgálva találkozhatunk az (ügyvezető) igazgató és a menedzser kifejezésekkel. Az ügyvezető igazgató(k), azaz

a „klub vezetés” mindenkori feladata a gazdasági siker, a minél nagyobb profit biztosítása.

1. ábra: Manchester United Limited vezetési struktúrája
Figure 1.: Management Structure of Manchester United Limited



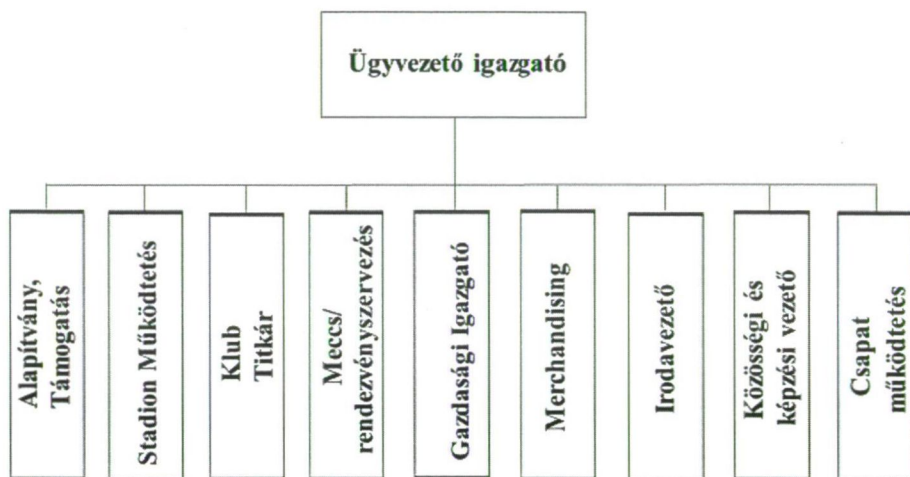
Forrás: Saját szerkesztés a MU hivatalos honlapja alapján

Az angol labdarúgó klubok speciális jellemzője, hogy menedzsernek nem a cégvezetőt, hanem a csapat sportvezetőjét nevezik. Az ő feladata a játékoskeret kialakítása játékosok eladásával, megvásárlásával, kölcsönbeadásával; a csapat felkészítése az egyes mérkőzésekre, illetve a bajnoki szezon egészére; mérkőzésről mérkőzésre a csapat követendő stratégiájának kidolgozása, a labdarúgók motiválása (Dajnoki, 2010) (Gergely, 2014); kapcsolattartás az utánpótlás képességgel, média szerepléseken a klub képviselője. Összességében a hagyományos edzői feladatok elvégzése a feladata. Úgy lehet fogalmazni, hogy az ő felelőssége a sportsiker biztosítása. Nagyobb csapatoknál bizonyos feladatokat a menedzser delegálhat a csapat edzői, vagy orvosi személyzete felé, míg kisebb kluboknál a fentiekén kívül még a társaság marketing, merchandising és szponzori tevékenységének koordinálása is az ő hatáskörébe tartozik.

A Manchester Unitednél az 1910-es években Ernest Mangnall végezte ezeket a feladatokat, igaz még nem menedzser szerepkörben, hanem a klub titkáráként. 1914-ben John R. Robson volt az első, aki a menedzser titulust használta (egyéb-ként Matt Busby színrelépéséig ő volt a legtöbb ideig a klub vezetője). Manchester United legendás menedzsere Matt Busby volt, aki a második világháború után először Anglia legjobb klubjai közé emelte a csapatot, majd az ötvenes évek második felére az európai, sőt a világ élmezőnyébe vezette őket. A legtöbb, több mint 26 évig a klub menedzseri posztot Alex Ferguson töltötte be, és vezetésével 38 trófeát gyűjtöttek be a „vörös ördögök” (I01).

A 2. ábra tanúsítja, hogy a labdarúgó szervezet működtetése a modern labdarúgás követelményeit követi. A főbb tevékenységek koordinálását önálló szervezeti egységek végzik, így van stadion üzemeltető, rendezvényszervező, merchandising részleg a csapat működtetés a szurkolói, közösségi feladatok, és az alapítványi támogató tevékenységek mellett. Ez mutatja, hogy ezek a tevékenységek mára annyira kiszélesedtek, hogy szükség van erre a funkcionális megosztásra.

2. ábra Manchester United Football Club szervezeti felépítése
Figure 2: Structural Scheme of Manchester United Football Club



Forrás: Saját szerkesztés a MU hivatalos honlapja alapján

3. Összegzés

A sporttal kapcsolatban tevékenykedő szerveződések eredetileg önkéntes alapon szerveződő társaságok voltak, azaz a sport szervezeti keretei a non-profit szférában gyökereznek. A sport professzionalizálódásával azonban felerősödtek az üzleti vonások, amelyek szétfeszítették a korábbi egyesületi kereteket is. Mára jogi formájukat tekintve a sportszervezetek színes képet mutatnak, vannak köztük sportegyesületek, gazdasági társaságok, illetve speciális területen közhasznú alapítványok is. A szervezet vállalkozási formája meghatározza a szervezet struktúráls felépítését is.

A magyar sportszakma, a hivatásos sportvállalkozások a sportszakmai sikeresség mellett ma már gazdasági megfontolásokat is figyelembe véve keresik a legeredményesebb működtetés lehetőségeit, gyűjtik a nemzetközi jó gyakorlatokat abból a célból, hogy nálunk is kialakuljon egy mind finanszírozási, mind strukturális tekintetben hatékonyan működtethető üzleti sportmodell. A sport üzleti jellege

különösen erősen jelentkezik a professzionista labdarúgásban. Jelen cikkemben az angol modell bemutatására vállalkozók a Manchester United Football Club példáján keresztül. A labdarúgó klub nyílt részvénytársasági formában működött, így egy nagy-befektető tulajdonába kerülhetett. A társaság felépítését első sorban gazdasági érdekek határozzák meg. A futball klub üzemeltetésében a lineáris és a funkcionális szerkezeti elvek jutnak érvényre.

A Manchester United példája ráirányítja a figyelmet arra, hogy mindenképp megfontolásra érdemes milyen vállalkozási formában, és milyen szervezeti struktúrában érdemes ma futballvállalkozást működtetni. Érdekes kérdés magyar viszonylatban is, hogy hol érdemes a közösségi kapcsolatokban gyökerező egyesületi formát fenntartani, illetve hol érdemes gazdasági társaságot üzemeltetni az ezzel együttjáró szervezet szervezési elvek figyelembe vételével.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a hivatásos labdarúgás példáján, Doktori (PhD) értekezés, BKÁE Gazdálkodástani PhD Program
- Bács Z. (2012): Értékek a klubépítésben: Values in developing successful football club In: Perényi Szilvia (szerk.) Youth sport and talent management: challenges of the 21th century : II. International Conference on Tourism and Sportmanagement. Debreceni Egyetem Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar. ISBN:978-615-5183-81-2 68 p.
- Bács Z., Fenyves V., Dékán Tamásné Orbán I., Szőke R. (2015): Sportszervezetek számvitele. Szerk. Bács Z. Debrecen: Campus Kiadó, 2015. 200 p. ISBN:978-963-9822-20-7
- Becsky-Nagy P.– Bács Z. – Dékán T. – Szőke R.(2015): Sports financing. APSTRACT különszám, megjelenés alatt
- Bencsik A. – Juhász T.- Machova R. (2014): Mentor system/practice on the behalf of knowledge sharing Acta Politechnica Hungarica 2014/Vol.11. No.9. 95-114 oldal ISSN 1785-8860
- Berde Cs. (2015): Szervezeti formák. In: Bácsn B. É. (szerk.) Sportszervezetek szervezeti felépítése és vezetése. Campus Kiadó, Debrecen.
- Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11-20.
- Dobák M.(2006): Szervezeti formák és Vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2006.
- Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3-4. pp. 5-12.
- Fort R., Quirk J. (2004): Owner objectives and competitive balance. Journal of Sports Economics Vol. 5 no. 1 pp. 20-32
- Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3-4. sz. (No. 16-17.) pp. 106-114.
- Gulyás László (2008): A vezetésstudomány modern irányzatai. In. Gulyás László (szerk.): A vezetésstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55-62. old.
- Gyömörei T. (2012): Területi sportstruktúrák: Az önkormányzatok sportgazdálkodása Magyarországon – kiemelten az élsport finanszírozásának gyakorlatában – PhD értekezés. Győr, SZIE Regionális és Gazdaságtudományi Doktori iskola

- Móré M. - Kozák A. (2014): Tanácsadás vagy coaching? In: Lácza Magdolna (szerk.) Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen. pp. 222-251.
- Moore N., Levermore R. (2012): English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied? *Sport, Business and Management: An International Journal* Vol. 2 Iss: 3, pp. 196 - 209
- Nagy Imre Zoltán (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99-134.
- Nagy Imre Zoltán (2013): The Role of Legal Forms in Professional Football, *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA* 10: (4) pp. 209-227.
- Pierog A, Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365-373 pp.
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., II. rész
- Szymanski S. (2001): Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *Economic Journal* Vol. 111, No. 469, Features (Feb., 2001), pp. F69-F84
- (101) <http://manutdfanatics.hu/index.php?p=blog&id=374>