



Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok

András Krisztina

34. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2003. április

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

A sport és az üzlet kapcsolata – elmélete alapok

András Krisztina

E-mail: krisztina.andras@bkae.hu

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Vállalatgazdaságtan tanszék

Veres Pálné u. 36.

H – 1053 Budapest

Hungary

Összefoglalás

Manapság egyre több szó esik Magyarországon is a sport üzleti alapú működéséről. Ugyanakkor eddig nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. A tanulmány ezen hiányt próbálja csökkenteni azzal, hogy a koncepcionális-elméleti háttér bemutatása után tömören, főbb jelenségei által leírja a sportüzlet jelenségének lényegét.

Kulcsszavak: sportgazdaságtan, sportmenedzsment, üzletszerű sport

Abstract

The business aspect of sport is a widely disputed issue nowadays. However this topic had not been discussed until now from the business point of view using the vocabulary and the logic of the economy. In the study after a brief introduction concerning the theoretical background of the study, the dominant characteristics of the “sport-business” will be discussed.

Keywords: sports economics, sports management, sports business

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	3
BEVEZETÉS	4
1. KONCEPCIONÁLIS – ELMÉLETI HÁTTÉR	7
1.1 A MEGKÖZELÍTÉS JELLEMZŐI.....	7
1.2 A SPORT EREDETE.....	9
1.3 A SZABADIDŐ- ÉS A LÁTVÁNYSZPORT ÖSSZEVETÉSE.....	13
1.4 A SPORT MINT SZOLGÁLTATÁS.....	17
1.5 A SPORT MINT IPARÁG.....	21
2. A SPORT FUNKCIONÁLIS KÖZELÍTÉSE	23
2.1 MARKETING A SPORTBAN.....	23
2.2 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT A SPORTBAN.....	25
2.3 TEVÉKENYSÉG-MENEDZSMENT A SPORTBAN.....	32
3. ÜZLETI ELEMELK A SPORTBAN	37
3.1 A PROFESSZIONALIZÁCIÓ.....	37
3.2 AZ ÜZLET BEHATOLÁSA A SPORTBA.....	37
3.3 A MÉDIA SZEREPE A SPORT ÜZLETTÉ VÁLÁSÁBAN.....	41
3.4 AZ ÜZLETSZERŰSÉG MÉRÉSE.....	44
KONKLÚZIÓ	46
IRODALOMJEGYZÉK	48

BEVEZETÉS¹

A modern társadalmakban óriási mértékben megnőtt a sport szerepe, ami együtt járt a sport gazdasági súlyának a növekedésével. A sport napjainkra olyan önálló iparággá vált, mely a nemzetgazdaságnak nem csekély hányadát képezi. 1985-ben az Európa Tanács országaiban már 35-40 milliárd USD-t² forgalmi értéket produkált a sport, mely az össz fogyasztás 1,5%-t tette ki. Másfél millió munkahely hozta létre ezt a forgalmat.

A sport gazdasági jelentőségének a megnövekedése megteremtette a sport gazdasági elemzésének igényét és az utóbbi évtizedekben jelentősen bővült a sport (köz)gazdasági irodalma.

A sport gazdasági kérdéseinek vizsgálata az iparági gazdasági jellegű vizsgálatok körébe tartoznak, és tudományos jelentőségüket azok az ágazati sajátosságokat felvető kutatások adják, melyek sem a közgazdasági, sem a gazdálkodástani uralkodó paradigmákkal nem határozhatóak meg. A sportgazdaságtani kutatások a legszorosabb kapcsolatban a szolgáltatás- és a szabadidő-gazdaságtan, illetve a szórakoztatóiparra vonatkozó kutatásokkal vannak. A sport gazdasági kérdéseivel foglalkozó kutatások nem állnak össze egységes iskolákká, nincs önálló tudományterületként megnevezhető sportgazdaságtan.

A sportgazdaságtani kutatások esetében (1. számú táblázat) is megtalálhatóak a közgazdaságtani elemzés hagyományos szintjei. A makrogazdasági kutatások elsősorban a sport gazdasági jelentőségét, a nemzetgazdasági jövedelemhez, a foglalkoztatáshoz, a fogyasztói kiadásokhoz való hozzájárulást mérik. Ezen a területen jelennek meg a különböző nemzetközi sportesemények (olimpiai játékok, labdarúgó európa- és világbajnokság) gazdasági hatásainak vizsgálata is. A mikrogazdasági kutatások középpontjában a sportpiac működésének kérdései, a kereslet és kínálat jellemzőinek, a szolgáltatások jellegének és a sportszervezetek működésének vizsgálata áll. A két szint között jelenik meg a mezoszint, mely a sportágak mint iparágak olyan sajátosságaival foglalkozik, mint például a ligák gazdaságtana és a játékos-piac működési specialitásai.

¹ A tanulmány András Krisztina: Üzleti elemek a sportban című doktori (PhD) értekezés tervezet első két fejezetének rövidített változata.

² A XIII. Európai Sportkonferencia (1995) munkadokumentuma

1. számú táblázat: A sportgazdasági kutatások főbb területei

Vizsgálódási terület	Elemzési szintek		
	mikro	mezo	makro
látványsport	<ul style="list-style-type: none"> • szolgáltatások jellege, • piac szereplőinek viselkedése, • sportszervezetek működése 	<ul style="list-style-type: none"> • a ligák gazdaságtana, • munkaerő-piaci sajátosságok, • kartell-problémák, 	<ul style="list-style-type: none"> • olimpia, • piac szabályozásának kérdései
szabadidős	<ul style="list-style-type: none"> • létesítmények gazdasági kérdései, • non-profit sajátosságok, • kereslet meghatározása, • externáliák 	<ul style="list-style-type: none"> • sportágak gazdaságtana 	<ul style="list-style-type: none"> • a sport nemzetgazdasági hatása

Dénes-Misovicz, 1994, Nagy, 1996 alapján András, 2002

Az eredeti ábrában a szerzők (Dénes – Misovicz, 1994, Nagy, 1996) két vizsgálati területként a professzionális, illetve a rekreációs sportot említik. A fogalmak tekintetében mára azonban helyesebbnek tűnik látványsport és a szabadidős sport kifejezés használata. A sport fogalma napjainkban is tágul (vö.: 1.2 fejezet). A rekreáció használata eseten a sport értelmezését alapvetően az egészségügy területére szűkítjük, míg a professzionalizáció használata a sportolók profi státuszára egyszerűsíti a sportot (vö.: 3.1 fejezet). Ennek megfelelően munkám során a sport közgazdasági megközelítése alapján a formális sport két formájáról: a szabadidős és a látványsportról fogok beszélni.

A tanulmány elméleti alapokat áttekintő relevanciáját az adja, hogy manapság egyre több szó esik a sport üzleti alapú, üzletszerű működéséről, de eddig nem történt meg ennek a jelenségnek a tudományos szintű, a sportgazdaságtan és sportmenedzsment területén megjelenő elméleteket integráló, szintetizáló jellegű leírása.

A tanulmány a koncepcionális – elméleti háttér bemutatásával kezdődik. Ebben az első részben szó esik a modern sport eredetéről, a sport fogalmáról és azt napjainkban is tágító tényezőkről, a sport tipizálásáról, illetve az ún. formális sport két fajtájáról: a látvány-, illetve a szabadidősportról. Az első fejezet a sport iparágként, illetve szolgáltatásként történő értelmezésével zárul. A második részében sport marketingen, emberi erőforrás menedzsmenten és tevékenység-menedzsmenten belüli bemutatása következik, mert ezen

funkciók összehangolt működése a legfőbb záloga az adott sportszolgáltatás ismertségének, népszerűségének, a kialakult fogyasztói, szurkolói hűségnek, a sportvállalatok működési hatékonyságának és a nyújtott minőségnek. A harmadik részben a sportban megjelenő főbb üzleti elemeket tekintjük át a professzionalizáción, az üzlet behatolásán és a média szerepének vizsgálatán keresztül. A fejezet végén bemutatunk egyfajta, a sport üzletszerű működésének mérésére használható rendszert.

1. KONCEPCIONÁLIS – ELMÉLETI HÁTTÉR

A koncepcionális – elméleti háttérben leírtak célja, hogy bemutassa a megközelítés elméleti alapját, röviden felvázolja a modern sport kialakulásának fázisait, kiemelve azokat a tényezőket, melyek magyarázatul szolgálnak arra a kérdés, hogyan vált egy hagyományosan civiltevékenység az üzlet területévé. A továbbiakban a sport fogalmi behatárolása kapcsán felsoroljuk mindazokat a tényezőket, melyek a sport fogalmát a mai napig tágítják. A sport típusaira a különböző megközelítések eltérő válaszokat adnak: a tanulmányban a (köz)gazdaságtani megközelítésre helyeződik a hangsúly.

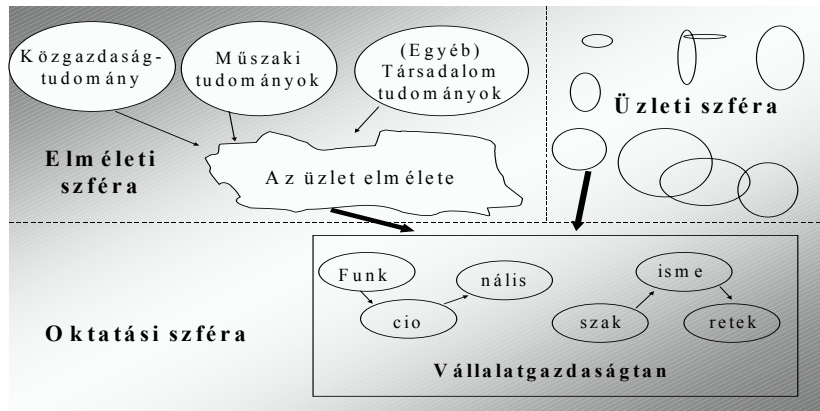
1.1 A megközelítés jellemzői

A sport üzleti elemeinek tisztázásakor a kutatónak könnyebb dolga lenne, ha létezne az üzletnek időtálló, egységes elmélete, mely biztos elméleti háttérül szolgálhatna a sport sajátosságainak figyelembe vételekor. Az üzlet elmélete (Theory of Business) metaszintű megfogalmazásban még nem áll rendelkezésünkre. Az elmélet egyes elemei léteznek, de nem állnak össze egységes egészzé, napjainkban még nem jelent időtálló elméletet. Az üzlet elmélete nem azonos a közgazdaságtannal. A kettő mind fókuszát, mind módszertanát tekintve eltér egymástól. Az üzleti világ elméletében több a társadalmi elem, elmélete csak most van kialakulóban. Ezen a területen az üzlet gyakorlati kérdései előtte járnak az elméletnek, és a gyakorlatban érvényesülő hatékonysági követelmények azok, melyek kikényszerítik az üzleti elmélet kialakulását.

Fontos összetevőiként az azonosítható szereplők és azok jellemzői, a társadalmi beágyazottság (érintett-szemlélet) és az üzleti világ működése említendő. Az üzlet elmélete az elméleti szféra egyik fontos elemét jelenti az egyéb tudományokon kívül (Chikán, 2002).

A kialakult üzleti elmélet hiányában a sportban megjelenő üzleti értékeket a gyakorlati életben megtalálható jelenségeken, tapasztalatokon keresztül vizsgálom. A legfőbb elméleti háttérret a Vállalatgazdaságtan adja, mely *olyan társadalomtudományi stúdium, amely a vállalatok működésének elvi alapjait tárgyalja, s ezek magyarázatát adja* (Chikán, 1991). A Vállalatgazdaságtan alapjait az üzleti és az elméleti szféra együttesen adja, melyet funkcionális szakismereteken keresztül foglal össze (mindennek illusztrálására ld. 1. számú ábra).

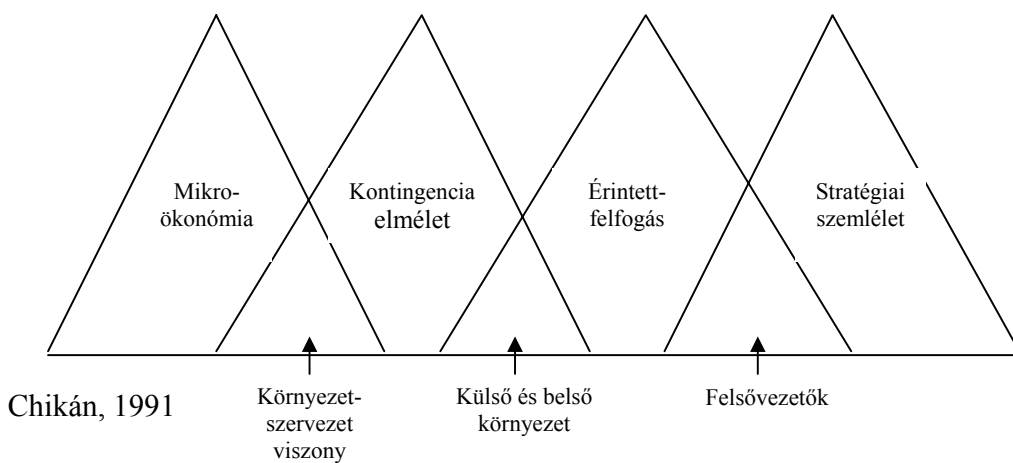
1. számú ábra: Az üzlet elméletének elhelyezése



Chikán, 2002

A Vállalatgazdaságtan további négy fő elméleti alapon nyugszik (ld. 2. számú ábra). A *mikroökonómia* jelenti a kiinduló pontot a maga emberképével, illetve vállalat-környezet viszonyával. A *szervezetelmélet* egyik fontos felfogása, a kontingencia- vagy esetlegesség-elmélet, mely szerint a szervezetek különbözőek, és ezen eltérés a külső és belső környezetükkel való eltérő viszonyukkal magyarázható. Az *érintett-elmélet*, mely felhívja mind a belső, mind a külső környezet mindazon szereplőire a figyelmet, melyekkel a vállalattal tartós, lényegi és kölcsönös kapcsolatba kerül működése során. Ezen szereplők kapcsolatát a kölcsönös függőségi viszonyrendszer jellemzi, ezért a felsővezetői nézőpontot kiválasztva, *stratégiai szemléletben* tekinti át a vállalati működés elvi alapjait.

2. számú ábra: A Vállalatgazdaságtan elvi-elméleti alapjai



Chikán, 1991

A sport üzleti elemeinek vizsgálatakor is a kiindulópont a klasszikus közgazdaságtan, melyből a tanulmány egyaránt használja a jól ismert fogalmakat, összefüggéseket. A kontingencia-elmélet alapján vizsgálhatóak a különböző sport területén működő vállalatok, vállalati modellek, melyek közti eltéréseket a különböző külső és belső környezet indokol. Az érintett-felfogás jelentősége ott mutatkozik meg, mikor azt tapasztaljuk, hogy a sportvállalatok működésük során számos társadalmi és gazdasági szereplővel kerülnek kapcsolatba, akikre kihat ezen vállalatok működése, de ők is befolyással vannak erre.

1.2 A sport eredete

A sport eredetének áttekintése különösen érdekes a sportüzlet vizsgálatának esetében, hiszen modernkori kialakuláskor egészen más, az üzlettől eltérő motivációk játszottak szerepet. A történeti visszatekintés lényege, hogy megismerkedjünk azon tényezőkkel, melyek magukban hordozták a sport iparaggá, üzleti szolgáltatássá válását.

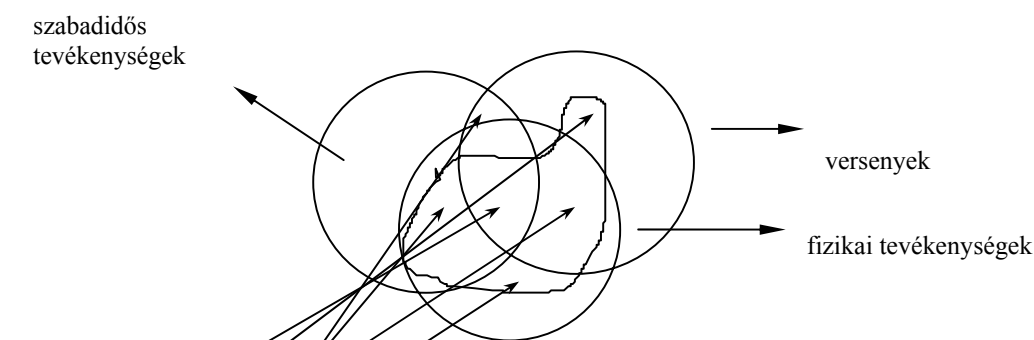
A sport fogalmának tisztázása nemcsak a közgazdászok számára jelent vizsgálati területet: jogászok, szociológusok, politikusok éppúgy találkoznak ezzel a problémával. Éppen ezért számos definíció látott napvilágot a sport fogalmának meghatározása kapcsán. A hagyományos értelemben vett sport fogalmában a következő hívószavakat mindenképpen megtaláljuk: szabadidős tevékenység, fizikai tevékenység (testmozgás) és versengés (Nagy, 1996). A következő oldalon található 3. számú ábra közepén levő halmaz a sport fogalmának alakulását illusztrálja. Klasszikus értelemben a sport: fizikai erő kifejtéssel járó szabadidőben végzett tevékenység (ld. a 3. számú ábra közös metszete).

A XX. századra ez az értelmezés több irányba is kiterjedt és a sport fogalmát manapság is számos tényező tágítja (Nagy, 1996, Sárközy, 2002). Az életmódban megjelenő változások, az amerikai *szabadidősport* mozgalom némely sport esetében kiűzte a versengést a mindennapok sportjából. Ugyanakkor ugyanezen jelenségnek köszönhetően számos új sportág jelent meg. A sportban lezajlott *professzionalizáció* hatására vannak olyan sportolók, akik számára a sport jövedelemszerző munka és alapvetően nem szabadidős tevékenység. Az *egészségügy* szintén kitérítette a sport szerepét annak egészségmegőrző, prevenciós és rehabilitációs vonatkozásai miatt. A rekreációs cél megjelenésével ezen sporttevékenység végzése mögül eltűnt a

teljesítménykövetelmény. Ugyanakkor a *versengés* képes sportággá alakítani olyan sportokat (ld. ún. szellemi sportok), melyek nem járnak fizikai erőfelfejtással. Ezek esetében a sporttá válás másik fontos kiváltója a professzionalitás megjelenése. Bővítik a sport fogalmát a különböző *rétegsportok* (gyerek-, diák- és senior sport, vagy fogyatékosok sportja) is. Sporttá váltak az ún. *technikai* sportok: autó- és motorversenyzés, vitorlázórepülés, ejtőernyőzés, motorcsónaksport. A technika fejlődésével ezek köre folyamatosan fejlődik. Abban, hogy mi számít sportnak és mi nem gyakran az adott ország földrajzi helyzete és történelmi tradíciói a döntőek. Megállapítható, hogy míg a látványsport elengedhetetlen jellemzője a versengés, addig a szabadidősporté a testmozgás, testedzés.

Azon országokban, ahol a sportnak külön törvénye van, ott a jogalkotónak is meg kell küzdenie a sport fogalmának meghatározásával. A hatályos magyar sporttörvény szerint „a sporttevékenység meghatározott szabályok szerinti a szabadidő eltöltéseként vagy hivatásszerűen végzett testedzés, illetve szellemi gyakorlat, amely a fizikai, illetve szellemi erőnlét fejlesztését, illetve megtartását szolgálja”. A definíció három sajátossága, hogy szabályozási körbe vonja a szellemi sportokat, egyaránt kiterjed a szabadidős és a látványsportra is és a sporttevékenységet szükségszerűen összeköti a szabályokkal és azok megállapítójával (sportági szövetség vagy liga).

3. számú ábra: A sport és jellemzői



- a.) A hagyományos értelemben vett sport
 - b.) Például profi státuszú sportoló által végzett sakk, biliárd
 - c.) A legtöbb látványsport
 - d.) Profi státuszú sportolók felkészülése, edzése
 - e.) Kocogás, úszás, séta, hegymászás, síelés stb.
 - f.) Amatőr, szabadidős sportolók által vívott sakk, biliárd stb. versenyek
- Nagy, 1996 alapján András, 2002

Magyarországon azok a sportágak, melyeknek van nemzeti szakszövetségük³ azok biztos, hogy sportnak minősülnek. E körbe beletartoznak az olimpiai sportágak, a sakk, valamint azok a sportágak, melyeknek nemzetközi szövetsége tagja a Nemzetközi Sportszövetségek Szövetségének (AGFIS).

A sport csoportosítása több szempont alapján megtehető. Jellemzően a szociológia és a közgazdaságtan tudományterülete felől közelítünk. A *szociológiai* megközelítés hagyományos és modern sportról beszél, és alapvetően a sport kialakulására, eredetének, fejlődésének kérdéseire összpontosít.

A *közgazdaságtani* megközelítés a sport különböző fajtáit egyrészt a fogyasztás felől (aktív és passzív tevékenység), másrészt a cserekapcsolatok jellemzői felől különíti el. Ez utóbbi esetében beszél informális sportról, melynek esetében nincs szükség piaci tranzakciókra, így ez a tevékenység a megszokott eszközökkel gazdaságilag számba vehetetlen, annak ellenére, hogy fontos mind a társadalom, mind annak létszférai számára. És beszélhetünk formális sportról, mikor a sport fogyasztásához piaci tranzakciók szükségesek. A csere tárgya alapján ezen belül különül el a szabadidő- és a látványsport (Dénes, 1998).

A mindennapi szóhasználatba gyakran előtérbe kerül a *sportpolitika* és *sportadminisztráció* által használt professzionális vagy él- / versenysport és az amatőr vagy tömeg- / rekreációs sport kifejezések. Az amatőr és a hivatásos, profi sport megkülönböztetésének háttérében a sportoló jogviszonya, illetve a sporttevékenység által szerzett jövedelemkülönbség áll.

A sport mai formájának kialakulását általában a XVIII. századra teszik (Guttmann, 1978), és Angliát jelölik meg. A sport eredetét tekintve tisztán magán-tevékenységként a civilszféra, illetve a non-profit szféra részeként az üzleti vállalkozásoktól elkülönülve fejlődött ki.

A folyamat háttérében az állt, hogy az elit átvett egyes, korábban önálló funkcióval, szabályokkal rendelkező, meghatározott időpontokhoz kötődő rituális népi tevékenységeket, és azokat átalakítva, az eredeti változattól eltávolítva, saját képére formálva újratemtette.

A váltás motorja alapvetően az elit kialakulása és az oktatás volt. Az elitnek megvolt a szükséges jövedelme mind az oktatásban való részvételhez, továbbá kellő szabadidővel rendelkeztek. A

³ A hatályos törvény sportági országos szakszövetségnek nevezi ezen szövetségeket.

sport jellegű tevékenységeket, testgyakorlást felhasználták az oktatási intézményekben uralkodó anarchia felszámolására, egyúttal beépítették az elitképzésbe. A sport segítségével jól fejleszthető értékek segítségével képezték a jövőbeli vezetőket.

Iskolából kikerülve a felnőtt úriemberek hétköznapi életének részévé vált a sport. Ezzel párhuzamosan a sport átment egy racionalizálódási folyamaton, melynek következtében kialakultak a sportágak szabályai, létrejöttek az irányítótestületek, megindultak a különböző bajnokságok. Ezzel kezdetét vette a földrajzi térben való terjedés (Nagy-Britanniából elsősorban a gyarmatok felé, de a világ minden országa felé) is.

Ahogy nőtt a társadalomban a jövedelem és a szabadidő a XIX. században, úgy válhatott tömegessé a sport. A népszerűsödési szakasz idején a tevékenység terjedése társadalmi térben is megkezdődött azaz a sportot más, alsóbb rendű társadalmi osztályok nevelésében is felhasználták (energia levezetés, érték közvetítés). A terjedés, népszerűsödés folyamán az átvevő csoportok kultúrájának megfelelően változott. Gyengültek az eredeti ideálok, devalválódott a fair play és az amatőrizmus szelleme. A sport a megélhetés egyik formájává vált. Alsóbb társadalmi osztályok számára felemelkedést jelentett. A századforduló környékén érezhetőek a sport hagyományos és professzionalizálódott irányzata közti szakadás jelei.

A XX. század a gazdaság, a piac logikájának térnyerése, az amatőrként említett sport háttérbe szorulása. A sport két nagy szférája egyre inkább elkülönül egymástól, és külön szerveződött részpiaccá. Ugyanakkor a sportágak működésére, szabályozására egyaránt kihat a világ működésének logikája.

A változások mögött alapvetően a fogyasztásra fordítható pénzek és a szabadidő párhuzamos megnövekedése állt. Ezenkívül létrejött a munka-kikapcsolódás közti rendkívül éles elkülönülés is. A XX. század második felében a sport jelentős része az üzleti élet alkotóelemévé vált, melynek legfőbb tényezői Sárközy (2002) szerint a következők:

- a szabadidősport tömegessé válásával kapcsolódó iparágak jöttek létre (pl. sportszerek, sportfelszerelések gyártása, sportlétesítmények biztosítása), melyek legfőbb feladatává a tömegfogyasztás kiszolgálása vált,
- a sport mindemellett az idegenforgalom részévé vált, megjelent a turizmus területén,
- a látványsportban a sportoló lényegében vállalkozó, akinek a sport a megélhetés fő forrását jelenti,

- a hivatásos versenyrendszer szétfeszítette a hagyományos, non-profit jellegű intézményi kereteket,
- ingatlanbefektetésként nyereséget eredményező tevékenységgé vált a sportlétesítmények létrehozása, üzemeltetése,
- profitszerzési céllal rendeznek, szerveznek sporteseményeket,
- a sport a gazdasági reklámozás egyik alapvető területévé vált, sztárok, sportvállalkozások értékes márkává válva komoly immateriális termékévé váltak,
- kialakult a sportszponzorálási üzletág és
- az ún. merchandising, a piacépítő arculatátvitel, mely a különböző termékek sportlogóval való ellátását és értékesítését jelenti.

Az 1970-es évek ún. posztmaterialista fordulata előtérbe helyezte az egészséget, a természetet, a szabadban töltött időt.

Az 1980-as években már megjelenik az a jelenség is, hogy a pénz már tőkeként kezd a sportba áramlani bizonyos megtérülést remélve. Ekkor a vállalkozói szemléletben sportba áramló tőke már nem presztízsfogyasztásként kerül az iparágba, mint ahogyan az a kommercializálódás szakaszában jellemző volt. A pénz tőkeként való funkcionálásának egyik feltétele a megfelelő szervezeti keret, melyben a tevékenységet üzleti vállalkozásként, üzemszerűen folytatják. Napjainkban a sport területén működő legtöbb szervezet számára is a legfőbb szervezeti keretet a gazdasági társasági forma jelenti.

A sport eredetét tekintve tehát egy civiltevékenység, mely a társadalom egyik fontos alrendszere, mely mára a gazdaság és a társadalom egyik közös szférájává válva önállósodott, vannak közös logikai elemeik, de megvannak a maga sajátosságai. Éppen ezért érdekes a sport gazdasági vonatkozásainak tisztázása, a sportüzlet értelmezése.

1.3 A szabadidő- és a látványsport összevetése

Ezen alfejezetben a sport gazdaságtanával foglalkozó szerzők (Heinemann, 1984, Dénes-Misovicz, 1994, Nagy, 1996.) munkáira támaszkodva bemutatásra kerül a sport két fő szegmense: a szabadidő- és a látványsport részpiacai. Hagyományos módon azonosítjuk a sportszolgáltatás tárgyát, az ún. sportárut, továbbá kitérve a fogyasztókra és a vevőkre. A két

szegmens esetében az említett szerzőkkel ellentétben nem professzionális, hanem látványsportról és nem rekreációs, hanem szabadidős sportról beszélünk. Továbbá a sportoló értelmezésén túl fogyasztókat vizsgálunk. A látványsportok esetében a fogyasztókat – a hétköznapi szóhasználatnak megfelelően – sokszor nézőként, közönségként vagy szurkolóként említjük.

A sportipar két olyan szegmensre bontható, melyek főbb gazdasági jellemzőikben (szolgáltatási termék jellege, csere tárgya, piac szereplőinek kiléte, viselkedésük mozgatórugói) jelentős különbségeket mutatnak.

A látványsport területén a csere tárgya a sportrendezvény által nyújtott látvány, és az ehhez kapcsolódó izgalom, tehát mások sportolása mint szórakoztatás, mint látványosság. A szabadidős sportpiacon a csere tárgya a magunk által végzett testmozgás, a sportolási lehetőség, az ehhez kapcsolódó különböző hasznok, illetve a sportoláshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások és eszközök, sportfelszerelések.

A két szegmensben eltérő mind a fogyasztók értelmezése, mind a sporttól elvárt közvetlen cél is. Míg a szabadidős piacon a fogyasztó maga a – jellemzően – aktív módon szórakozni vágyó sportoló, addig a látványsportban fogyasztó alatt elsősorban a – jellemzően – passzív módon szórakozni vágyó közönséget értjük. Míg a szabadidős szegmensben alapvetően az egészségre gyakorolt hatás az elsődleges, addig a látványsport esetén inkább az élvezeti érték dominál.

A látványsport piacának további sajátossága, hogy a sportesemény iránt a nézőkön mint fogyasztókon kívül más fogyasztói csoportok is származékos keresletet támasztanak. A média és a sport iránt valamilyen marketing céllal közeledő vállalatok azonban inkább vevőként azonosíthatóak származékos keresletük által. Az első csoport a média, mely Gálik (1998) szerinti értelmezése alapján a tömegkommunikációs eszközök és intézmények összességét jelenti. A média kereslete származékos kereslet, melyet nagyban befolyásol, hogy a fogyasztói mennyire érdeklődnek a sportrendezvények iránt, illetve hogy az esemény hány embert érdekel. A médiakereslet legjelentősebb elemét a televíziós csatornák kereslete adja.

A másik csoport a vállalati szférának az a része, mely a sporteseményt vagy az abban résztvevőket marketing (reklám, hirdetési és szponzorálási) célokra használja fel.

A három keresleti elem összefügg, hisz ahogyan a nézők kereslete befolyásolja a média keresletét, úgy befolyásolja a média kereslete a vállalatok keresletét.

Fontos különbség mutatkozik a két részpiac között a sportoló és a sportolás jellemzői alapján is. A látványsport részpiacán a sportolást végzők döntő többsége számára a sportolásból származó, illetve ehhez kapcsolódó közvetlen jövedelmek a jövedelemszerkezet meghatározó részét képezik. A sportoló számára a sport munka, mely során a legfőbb célja az előmenetel és az ezen keresztüli jövedelemszerzés. A látványsport lényege tehát, hogy a fogyasztók passzív részvételén nyugszik, elsősorban üzleti szolgáltatók által előállított eseményt, vagy ehhez kötődő látvány, élményt, egyszóval szórakozást kínál. A szabadidős sportpiacon a sportoló számára nem a jövedelemszerzés a cél, hanem a szabadidő eltöltése és az egészségmegőrzése. Néhány szerző (Dénes-Misovicz, 1994) a szabadidős szegmenst tovább bontja aszerint, hogy a sporttevékenység végzéséhez kapcsolódik-e közvetlen jövedelem, illetve mik a tevékenység által elérni kívánt fő célok.

2. számú táblázat: A szabadidő- és látványsport összevetése

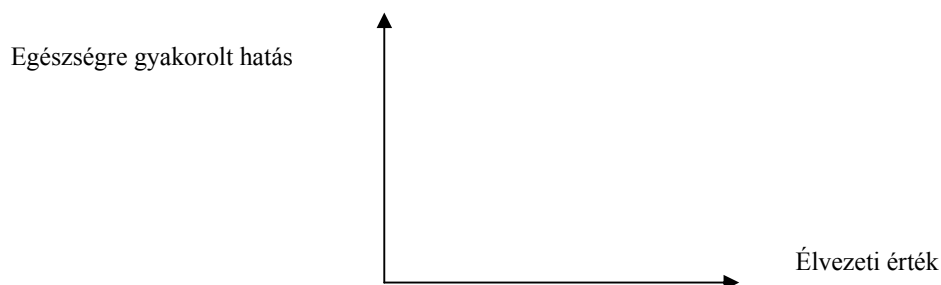
	Szabadidős	Látványsport
A sport	<ul style="list-style-type: none"> • szabadidős tevékenység, • fizikai erőfeszítéssel jár, • nem szükséges eleme a verseny 	<ul style="list-style-type: none"> • munka, hivatás, • nem feltétlenül jár fizikai erőfeszítéssel, • szükséges eleme a verseny
A sportoló célja	<ul style="list-style-type: none"> • szabadidő eltöltés, • egészségmegőrzés 	<ul style="list-style-type: none"> • jövedelemszerzés, • előmenetel
A sportoló közgazdasági szerepe	fogyasztó	munkaerő
Fogyasztó	a sportoló maga	a szórakozni vágyó közönség
Fogyasztó elsődleges célja	egészségre gyakorolt hatás	élvezeti érték

Nagy, 1995 alapján András, 2002

A 2. számú táblázat a szabadidős és a látványsport közti legfőbb különbségeket összegzi. Nagy (1995) eredeti írásában rekreációs és professzionális sportról beszélt, ugyanakkor a sportpiac leírásában nem értelmezte sem a fogyasztót, sem annak legfőbb célját. Napjainkban – amikor a sporttal kapcsolatos tevékenységek a piaci tranzakciók útján zajlanak, akkor – indokoltabb a szabadidős és a látványsport kategóriáinak a használata. Ezenfelül a sport területén működő vállalatok fogyasztói igények nyereséges kielégítését kívánják megvalósítani, ezért a számukra legfőbb külső, piaci érintett a fogyasztó. A fogyasztó értelmezése a két szegmens esetében eltérő, különböző célokkal, elérendő hasznosságokkal jellemezhető.

A különböző szabadidős sportokat ábrázolhatjuk (ld. 4. számú ábra) a sportolónak nyújtott előnyök – élvezeti érték és egészségre gyakorolt hatás – alapján, melyből kiderülhet, hogy a fogyasztók számára, mely sportágak tekinthetőek egymás közvetlen helyettesítőinek.

4. számú ábra: A szabadidős sportágak elhelyezése a nyújtott előnyök alapján



A két részpiac között szoros kölcsönhatások léteznek, de ezek a kapcsolatok napjainkban egyre lazulnak.

1.4 A sport mint szolgáltatás

Az 1980-as évek közepétől látványos változások zajlottak le a fejlett piacgazdaságok sportjában, mely fizetőképes keresletet eredményezett mind a látvány-, mind a szabadidősport iránt. Az alapszükségletek széles körben magas fokon való kielégítettsége és a megnövekedett, és egyre értékesebbé váló szabadidő megnövelte a sportszolgáltatások iránti keresletet. Mindezekon felül a jóléti államok egyre inkább szembesülnek a fejlettségükből adódó egészségügyi problémákkal (elhízás esztétikai és egészségkárosító hatása, stresszel járó problémák, stb.). Az EU célkitűzései között is megtaláljuk az életminőség javításának célját, melybe a szabadidősport is megtalálható, mint a megelőzés egyik legolcsóbb formája. A fejlett piacgazdaságokban mára a sport mindkét formája a szolgáltató szféra üzleti elveken működő részévé vált.

A sporttevékenység előállítása magántranzakciók útján jön létre, melynek két előállítási módja:

- üzleti alapon, melynek célja a sport területén működő vállalat nyereséges működése és
- nem üzleti, jellemzően egyesületi alapon, melynél a legfőbb cél a sportolók hasznosságának maximalizálása.

Az utóbbi esetben a tevékenység a tranzakciós költségek csökkentése érdekében állt össze, nincs egyéb profitszerzési cél.

A sport szolgáltatásként való értelmezése Magyarországon különösen fontos napjainkban. A szolgáltatási koncepció, a szolgáltatásmenedzsment elveinek érvényesítése segíthet abban, hogy a magyar sport az állami finanszírozástól elszakadva fogyasztóorientált tevékenységé válva, üzleti elven működve tartsa el önmagát.

A sportszolgáltatást a rendelkezésre álló erőforrások olyan felhasználásaként értelmezzük, melynek célja, hogy a fogyasztó állapotában változásokat végrehajtva „hozzáadott értéket” teremtsen (Demeter-Gelei, 2002 alapján András, 2002). A szerzők eredeti értelmezésükben nemcsak a fogyasztó, hanem a jószág állapotában végrehajtott változásokra is kitérnek, de utóbbinak a sportszolgáltatások esetében nincs gyakorlati relevanciája.

A sportszolgáltatás egyik sajátossága, hogy teljesítéséhez mindig egy élmény kötődik, a látványsport esetében az eseménnyel kapcsolatos élmény, izgalom, látvány a szolgáltatás lényege (Schneider – Bowen, 1993).

A fogyasztók szegmentálhatók a hagyományos szempontok szerint (Bauer-Berács, 1998), ugyanakkor a sportban kiemelt szerepe lehet az életstílus, attitűd és a fogyasztás jellemzői szerinti szegmentálásnak. A sport esetében a fogyasztó egyrészt sportfogyasztóként, másrészt reklámfogyasztóként jelenik meg. Fizet a sporttermékért, mely közvetlen élményt, nyújtott szolgáltatást jelent számára, másrészt a szolgáltatás színhelyén különböző reklámokkal találkozhat, vásárolja az esemény merchandising termékét. A televízió keresztüli sportfogyasztók esetében a reklámok kibővülnek a direkt televíziós hirdetésekkel is.

A látványsport részpiacának napjaink tendenciái a családi fogyasztás megjelenése, a nők arányának növekedése és a hagyományos, klasszikus szurkolók melletti „új”, középosztálybeli szurkolók megjelenése. A fogyasztók sokszínűsége miatt nehéz a szolgáltatást pozicionálni, komoly vezetési problémát, dilemmát jelent az eltérő csoportok közti választás, vagy az egy időben történő kiszolgálás.

Míg a szabadidősportban viszonylag egyszerű a szolgáltató azonosítása, addig a látványsportban ezt nehéz meghatározni. Könnyebb a helyzet, ha különválasztjuk egymástól az alap-, illetve a kiegészítő szolgáltatást, ami nem jelenti azt, hogy az alapszolgáltató nem nyújthat egyben kiegészítő szolgáltatást is. Alapszolgáltatónak tekinthetjük az eseményt rendező szervezetet, mely lehet sportegyesület, gazdasági társaság vagy akár sportági szövetség, liga is. Ebben az esetben a szervezésen és nem az esemény jogtulajdonlásán van a hangsúly. A nemzetközi események tekintetében gyakran elválhat a jogtulajdonos személye és a szervezőbizottság egymástól.

A látványsport részpiacának egyik központi elemeit jelentik a különböző sportesemények, sportrendezvények. A sportág és a rendezvény jellegétől is függ (ld. 4. számú táblázat), hogy ki a szolgáltató, illetve a többi szereplő milyen szerepet játszik a kínálat előállításában. Ebből a szempontból a sportágakat két típusba sorolhatjuk. Az elsőbe a versenyek rendezvénysorozatok formájában (bajnokságok), a másodikba az egyedi rendezvények keretében valósulnak meg. Míg az előbbire leginkább a csapatsportok közül, addig az utóbbiakra az egyéni sportágak közül mondhatunk jellemző példákat. Ennek kapcsán a látványsportban jól elemezhető szempontokat jelent az előállítás központi szereplőjének azonosítása, a sportoló közgazdasági státuszának és a szövetség, liga szerepének tisztázása.

3. számú táblázat: Az egyéni és a csapatsportágak összevetése

	Egyéni sport	Csapatsport
Rendezvény jellemző típusa	egyedi rendezvények	sorozat rendezvények (bajnokságok)
Rendezvény előállításának központi szereplője	rendezvényszervező vállalkozás	klub
Sportoló közgazdasági státusa	egyéni vállalkozó vagy munkaező	munkaező
Szövetség (liga) szerepe	befolyása a piac szereplőire közvetett, kisebb mértékű	közvetlen befolyása van a „termék” előállítására és a piac szereplőire

Nagy, 1996

Látványsport részpiacának alapszolgáltatását a látványosságot alapvetően a sportolók hozzák létre. Amennyiben a klub a rendező, akkor a szolgáltató viszonylag nagy közvetlen befolyással lehet a szolgáltatás színvonalára, hiszen a szereplők (játékos, versenyző) egy része alkalmazásban, munkaviszonyban áll, formálisan előírható kötelezettségeket teljesít. Az eseményt rendező sportszövetség közvetlen befolyása kisebb. Minden alapszolgáltatónak érdeke, hogy az adott sportágon belül erős ellenfelek mérjék össze tudásukat, hiszen ez a feltétele a fogyasztók számára is vonzó szolgáltatás előállításának.

A látványsportok piacán kiegészítő szolgáltatók közé tartozik a média, további külső szolgáltatók (szállítás, vendéglátás), valamint a sportesemények rangját megadó nemzeti vagy nemzetközi szövetségek.

A sport alapvetően ún. intézményes szolgáltatás (Hilke, 1989), melynek jellemzője, hogy az áru fő funkciója nyújtott szolgáltatás maga. A Lovelock-i szolgáltatás osztályozást figyelembe véve a sportszolgáltatás tevékenység természetét tekintve emberre irányuló, megfoghatósága nehezebben eldönthető, ld. szabadidős sport testre irányuló hatása. A fogyasztókkal való kapcsolat valamennyi formája megtalálható a sportban. Egyaránt látunk példát a folyamatos és egyedi szolgáltatásra, a formális (tagsági viszony megléte) és az informális kapcsolatra.

A sportszolgáltatások további fontos jellemzője, hogy valamilyen cserekapcsolatokon keresztül megvalósuló tevékenységről van szó, ahol a látványsportban valamilyen szórakozásért, a szabadidősportban pedig a szabadidő hasznos eltöltéséért hajlandó a fogyasztó fizetni. Maga

szolgáltatás megfoghatatlan, bár az élmény létrejöttéhez sokszor kézzel fogható tárgyra, infrastruktúrára van szükség. A sportszolgáltatásoknak, mint minden szolgáltatásnak van egy személyi és egy tárgyi oldaluk. A személyi oldal itt a kiszolgáló személyzet (szabadidősport) vagy a sportoló (látványsport) teljesítményét jelenti, míg a tárgyi oldal a szükséges infrastruktúrák, gépek, stb. minőségét, gyorsaságát, hatékonyságát. Ugyanakkor a sportban elsősorban az emberek teljesítménye a meghatározó, a tárgy feltételek háttérben maradnak. A sportban ezért is van különösen nagy szerepe az emberi erőforrás menedzsmentnek.

A sportszolgáltatás személy- és kapcsolatorientált. A fogyasztó része, aktív résztvevője a szolgáltatásnak, amely egyrészt azt jelenti, hogy hiányában nincs szolgáltatás, másrészt, hogy a többi fogyasztó jelenléte, viselkedése meghatározó módon befolyásolja az egyes fogyasztók hasznosságérzetét. A fogyasztó nagyon sokszor a magában élő kép alapján dönt a szolgáltatás igénybevételéről, melynek kialakulásában a saját tapasztalaton túl nagyon fontos szerepet játszanak a referencia csoportok által megfogalmazott vélemények, és az ún. szájreklám. A szolgáltatást létrehozó „személyzet” (látványsport esetében a sportoló, szabadidősport esetében a kiszolgáló személyzet) is részese a szolgáltatásnak, teljesítményük, viselkedésük, képzettségük szintén meghatározó a minőség esetében. Az értékteremtés végett a fogyasztónak látnia kell, hogy a szolgáltatás esetében minden körülötte forog. A sportszolgáltatás több rétegű, sok összetevőjű. Ennek következtében nehéz a minőség meghatározása, ellenőrzése, de gondot jelent az ár meghatározása egyaránt. Nem készletezhető, adott időben, adott helyen kell átadni, melyet a szakirodalom az „igazság pillanata”-ként ragad meg. Fontos sajátossága, hogy sokféle fogyasztói szegmensnek is eladható, melyek a kereslet legfőbb elemeit jelentik. Gyakran mikor azt akarjuk eldönteni, hogy egy sportvállalkozás üzletszerűen működik-e vagy sem, akkor az egyik jellemző, melyet érdemes megvizsgálni az az, hogy szolgáltatás szemléletében fogyasztóorientált-e vagy sem.

A üzleti elven működő sportvállalat alapvető céljából következően a cél az, hogy olyan sportszolgáltatást nyújtson, mely fogyasztói igényeket elégít ki, nyereség realizálása mellett. Tiszta piaci viszonyok között az a sportvállalat, amelyik olyan szolgáltatást állít elő, melyre nincs piaci igény, törvénytörően tönkre megy.

A sportszolgáltatások egyik további fontos jellemzője a tranzakciók idejének növekedése, mely által egyre bonyolultabbá, gazdagabbá váltak a szolgáltatások. Mára a sport nem is szolgáltatás, hanem inkább szolgáltatás-csomagként jelenik meg.

A látványsport üzleti jellegűvé alakulása, valódi szolgáltatássá válása a fogyasztók középpontba helyezését jelentette. A fogyasztó-orientáció ereje a sportvállalatok bevételi szerkezetében is megmutatkozik.

A sportszolgáltatások menedzselésének két fontos jól ismert elve van. Egyrészt meg kell érteni a fogyasztók hasznossági értékét, melyek a megelégedettségüket szolgálják, másrészt a megérteni azt, hogy mindehhez hogyan járulhat hozzá a kínált szolgáltatás, és annak fizikai környezete. Röviden: hogyan lehet kiszolgálni a fogyasztókat, teljesíteni elvárásukat. Ennek megvalósulásához a szolgáltatások nyújtása során a leginkább szerepet játszó vállalati funkciók a marketing, az emberi erőforrás menedzsment és a tevékenység-menedzsment (operations management) (Demeter – Gelei, 2002). A marketing elsősorban meghatározza a megcélzott fogyasztói csoportokat, segít a fogyasztók megfelelő kezelésében, a velük való kommunikációban, elősegíti az elkötelezettség kialakítását, a minőség mérését, továbbá az innováció segítségével kialakítja a szolgáltatási csomagot. Az emberi erőforrás menedzsment biztosítja, hogy a sportvállalat humán oldala megfelelően képzett és érdekelt legyen. A tevékenység-menedzsment alapvetően a szolgáltatás nyújtásáért felel.

1.5 A sport mint iparág

A sportipar mára a szórakoztató iparág szerves részévé vált. Számos országban a sport jól jövedelmező iparág, hatalmas gazdasági jelentősége van. Szabadidejünkben az emberek milliói vesznek részt benn, milliók nézik a különböző sporteseményeket, vagy az arról szóló közvetítéseket, összefoglalókat, magazinműsorokat, a fogyasztói kiadásokban milliárdos tételt jelent, neves vállalatok fizetnek hatalmas összegeket azért, hogy nevük vagy termékeik neve megjelenjen egy-egy sportrendezvényen.

A sportipar szabadidős piacának dinamikus fejlődése alapvetően két tényezőnek köszönhető. A megnövekedett szabadidő és a megváltozott életmód miatt megnőtt a kereslet a szabadidős sportolási lehetőségek iránt, bővülő piacot nyújtva a sportszolgáltatásokat előállító vállalkozások, a sportfelszerelések gyártói és a sportturizmusban érdekelt vállalatok számára.

A sportipar látványsport részpiacán szintén nagy változások figyelhetők meg, napjainkra a szórakoztatóipar húzóágazatává lépett elő, egyre szorosabban fonódik össze a showbusiness más szolgáltatásaival. A kereslet mindhárom fő tényezőjében robbanásszerű fejlődés tapasztalható. A média, ezen belül a televízió jóvoltából mára a sporteseményeket nem csak a helyszínen, hanem a világ minden táján élők milliói láthatja. Éppen ezért a vállalati szféra felfedezve a sportban rejlő lehetőségeket szponzorként jelenik meg a sportban. Mindez hihetetlen nagyságú tőkét vonz az iparágba, melyre mára a profi státuszban levő sportolók, a vállalatszerűen működő szolgáltató klubok a jellemzők. Ezen a részpiacon szinte kizárólag csak sportvállalatok működnek, közülük a sikeresek használják a modern üzletvezetés alapjait, élenjáró vezetés-szervezési, marketing, pénzügyi, stb. tevékenységeket folytatnak. Gyakorlatilag nincs állami támogatás, ellenben a látványsport komoly adófizető az adott országban.

2. A SPORT FUNKCIONÁLIS KÖZELÍTÉSE

Korábban láthattuk, hogy az adott sportszolgáltatás ismertsége, népszerűsége, a hűség, a sportvállalatok hatékonysága és a nyújtott minőség záloga a marketing, az emberi erőforrás menedzsment és a tevékenység-menedzsment összehangolt működése. A tanulmány megközelítése indokolja ezen három funkció részletes tárgyalását, sportban való értelmezését. A funkciók bemutatását a marketinggel⁴ kezdjük.

2.1 Marketing a sportban

Az alfejezet célja, hogy bemutassa a sporttermék legfőbb sajátosságait. Bemutassa a fogyasztókat, speciális fogyasztói szokásokat, külön tárgyalva a fogyasztók speciális kötődését, melyet „szurkolói hűségként” szoktunk megjelölni.

A sport legfőbb üzleti jellegű sajátosságainak bemutatást a marketingmix, az ún. 4P (Kotler, 1992) elemeinek tárgyalásán keresztül teszem meg.

A sport egy szolgáltatási *termék*, melynek ezen jellemzőjéből következik, hogy nem egyértelmű a jövedelemképződés. A fő kérdést annak vizsgálata adja, hogy a sporttermék esetében miből származik az előállító haszna, hogyan lehet általa pénzt keresni.

A sport esetében a termék egyik fő jellemzője, hogy különválnak egymástól a mag-, illetve a kiegészítő szolgáltatások. A látványsportok esetében a magszolgáltatás minőségének legfőbb hordozója az egyéni vagy a csapatteljesítménye. Kiemelt fontossággal bírnak a személyiségek, sztárok, akiknek komoly reklámértéke van. A fogyasztók érzelmileg kötődnek a sportszolgáltatáshoz, melyet szorosabbá tehetünk a különböző kiegészítő termékek (merchandising) segítségével.

A sportszolgáltatások *árának* meghatározása igen nehéz. Sok esetben nem beszélhetünk az „egyszerű” termékek esetében megszokott egységes árról. A sportszolgáltatások minősége nagyon sok tényezőtől függ, így az ezt tükröző ár mind térben, mind időben igen eltérő. Elegendő, ha egy futballmérkőzésre gondolunk, ahol a váltott jegy ára függ az esemény tétjétől, az ülőhely stadionbeli elhelyezésétől, a mérkőzés rangját biztosító jogtulajdonostól, a stadion

⁴ A sport marketing kérdéseivel foglalkozó magyar szerzők: Hoffmann Istvánné, 1999, Szántai Tamás, 1995

kapacitásától, a menedzsment árképzési stratégiájától, stb. Formális kapcsolat (bérletes, tagsági viszony) esetében többletszolgáltatás adható (ld. a jegyhez ingyenes parkolási lehetőség). Az árral kapcsolatban további specialitásokat találhatunk a látványsport esetében, ha a merchandising-termékekre, illetve a mez- vagy egyéb helyszínen elhelyezett reklámok árára gondolunk. Mindezen árak alakulása mögött jól azonosítható tényezők vannak.

A sport esetében az *értékesítés* csatornáját a helyszíni szolgáltatás igénybevétel jellemzi. A fogyasztó megy el a szolgáltatás helyszínére, kevésbé jellemző a közvetítők szerepe, élő a részvétel. Éppen emiatt válnak kiemelten fontossá a létesítmények minősége. A média szerepe a látványsportban kissé megváltoztatta ezt. Az újság és a rádió csak egyidejűséget biztosított, de a televízió esetében, amikor hang és a kép egyidejűleg jelenik meg, már kibővül az egyidejűség lehetősége. Éppen ezen egyidejűség miatt vált egyértelművé, hogy a közvetítések joga nem adható ingyen. A média kibővíti a lehetőségeket, de egyidejűleg negatívan is hathat a szolgáltatásra. A túl sok közvetítés a nézettség, és ezen keresztül a televíziós bevételek csökkenését okozhatja, hisz az emberek erre a termékre fordított ideje korlátos. Ismét igazolódik a közgazdaságtan egyik fontos törvénye, mely szerint amiből sok van annak lemegy az ára. Mind a sport mindkét részpiacán megjelent a környezeti adottságok értékesítésének jelensége. Növekszik a hirdetés értéke, ha koncentráltan összehozott embereknek lehet értékesíteni a sportszolgáltatást és ezzel a reklámokat. Éppen emiatt fontos, hogy a sportvállalat pontosan ismerje fogyasztóinak körét, azok főbb jellemzőit. A látványsportban létezik egy sajátos elem: a személyiségek értékesítése. A sportszereken, sportfelszereléseken túl a személyiségek önmagukban is áruvá váltak.

A *kommunikációs politika* kapcsán a szponzorálás (ld. bővebben 3.2 fejezet), a PR és az adott sportág arculatának (vö.: 1.10. fejezet), imázsának (vö.: 3.3 fejezet) fontossága emelhető ki. Egy sportág arculata alapvetően meghatározza a fogyasztók érdeklődését. A látványsportban kihat a média és a vállalatok érdeklődésére egyaránt. Az arculati problémákat nagyon gyakran tudatosan megválasztott PR-eszközökkel lehet csak orvosolni. A marketing ezen eszközének kiemelt szerepe van a játékosok, sztárok menedzsmentjében (vö.: 2.2 fejezet) is.

A sport egy bonyolult, összetett termék, mely egyaránt kihat a marketingre, az innovációra és más vállalati funkciókra. Nehézkes az árának meghatározása, az értékesítése és a fejlesztése. Ugyanakkor sokfajta értékesítési lehetőség van benne, sok termék értékesítéséből szerezhető

bevétel. A sport fejlesztése hosszú távú, kitartó munkát igényel és jellemzően személyiségekre orientált. Nem elegendő a terméket fejleszteni, ugyanilyen fontos a környezet és a létesítmények fejlesztése is.

A sportszolgáltatás nem tekinthető „tisztá” terméknek, nemcsak a magiszolgáltatás, hanem a kiegészítő szolgáltatások is értékesíthetők, így nem alakítható ki rá egyértelmű marketing-stratégia. Amint növekszik a termék bonyolultsági foka, – a terméken túl nő az élőmunka és a szellemi termék – egyre nagyobb súly helyeződik a személyiségekre. A sporthoz hasonlóan ilyen termék a film, a zene és részben az újságkiadás (Bayer, 2002). Ezen termékek további közös jellemzője, hogy a fogyasztók az ún. diszkrecionális jövedelmükből áldoznak rá. A sporttermék minősége, színvonala nem konstans, hanem folyamatosan változó. Ugyanakkor a fogyasztói igények, szokások is változnak, ami közvetlenül kihat a bevételekre, és hamar érzékenyen érintheti a sportvállalat gazdasági eredményességét. Országonként eltérő a különböző sportágak iránti igény (ld. amerikai futball, krikett, lovaspóló, golf, baseball), így eltérő lesz az adott sportág hirdetési értéke. Kevés a nemzetközileg is értékesíthető termék, de a nagy nemzetközi márkák mögé (labdarúgó világbajnokság, európai bajnokság, olimpia) üzleti tevékenység építhető, melyből fenntarthatóvá válik az adott sportág. A látványsport részpiacán a személyiségek szerepe nagyon fontos, de folyamatosan változik, hisz a sport kor és teljesítményfüggő. Kérdés, hogy az adott sztár mint személyiség meddig jelent értéket?

2.2 Emberi erőforrás menedzsment a sportban

A sportban lezajlott professzionalizációt számos kutató (Brasher, 1986, Fischer, 1984) a sportolók megváltozott státuszán keresztül értelmezve vizsgálja. Korábban láthattunk, hogy a sportszolgáltatások személyorientáltak, ahol nagyon fontos az emberi tényező. Ezen felül az üzleti alapú látványsportokban kiemelt szerep hárul a sportolóra, a sztárokra, akik a csapatsportágak esetében a sportvállalat legfőbb vagyontárgyai. Mindezekért különösen fontos szerepet kap az emberi erőforrás menedzsment sportban való tárgyalása mint következő kiemelt funkció.

A szabadidősport üzleti alapon működő sportvállalataiban az emberi erőforrás menedzsment működése, funkcionális megjelenése ugyanazon tulajdonságokkal jellemezhető, mint egy sima üzleti vállalat esetében (ld. erről Chikán, 1997).

A látványsportban szereplő sportolónak is megvan az a kettős tulajdonsága, mint a vállalatok belső érintettjeként tárgyalható alkalmazottaknak. Egyrészt feltételez bizonyos magától értetődő jogokat (ld. a sportoló mint munkavállaló beleszólhasson munkakörülményeinek alakításába), másrészt viszont szüksége van a rendre, bizonyos mértékű szabályozásra hatékony munkavégzése biztosítása érdekében.

Az üzleti sportágakban a sportszolgáltatást igen magasan kvalifikált alkalmazottak kínálják, a látványsportban magasan képzett sportolók állítják elő. Jövedelmük döntős hányada a sportból származik, vagy azzal kapcsolatos. Ezt a munkaerőt egyre inkább a más ágazatokban megszokott módon, tudatosan választják ki és képzik a szolgáltató szervezetek.

Az erősödő verseny miatt az emberi erőforrás menedzsment területén is elkezdtek vizsgálni a fogyasztói elégedettség biztosításának fő tényezőit. Ennek eredményeként kutatások sora igazolta, hogy jelentős kapcsolat húzódik a fogyasztók és az alkalmazottak elégedettsége között (Freidlander – Pickle, 1968, Parkington – Schneider, 1979, Schneider – Bowen, 1985). Ennek a felismerésnek különösen nagy a jelentősége az intézményes szolgáltatások, így a sport körében, mely az időben egybeeső előállítását és fogyasztását tekintve is személyorientált. Az alkalmazottakat ezentúl stratégiai erőforrásként (Schneider, 1994) kezdték kezelni, a profitszerzés kulcstényezőjévé kezdett válni (Joseph, 1993). Napjainkban nem ritka, hogy vállalatok vagyoni elemei között humán erőforrásként megtaláljuk őket (ld. angol labdarúgás).

A következőkben áttekintem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeit (ld. Chikán, 1991), koncentrálva a sportszolgáltatások adta sajátosságokra.

A *munkaerő-szükséglet meghatározásának* fontos teendőit jelentik a munkakörök meghatározása és az emberi erőforrás megtervezése. A munkakörök meghatározása olykor kényes feladat, ráadásul folyamatosan változnak. A látványsportban minderre kihatnak a szabálmódosítások, az adott sportág stílusának megváltozása, vagy akár az adott sportág külső környezetében zajló változások. Az emberi erőforrás tervezésének két előfeltétele van: a munkakörelemzés, valamint a sportüzlet jövőbeni irányainak előrejelzése (Cascio, 1992).

A *munkaerő alkalmazást* megelőzi a keresés és kiválasztás. Az emberi erőforrás menedzsment gondoskodik arról, hogy a munkakörök rendszerében mindig megfelelő ember, megfelelő helyen legyen. A látványsportban komoly harcok dúlnak egy-egy sztárjátékos megszerzéséért. Az üzleti

sportba áramló jelentős pénz lehetővé teszi az átigazolási díjak szárnyalását. Kutatások igazolták, hogy a sportvállalat számára az egyik leginkább megtérülő befektetés a játékosállományra költött pénz, hisz ez sportbeli sikerrel, ebből adódóan pedig üzleti eredményességgel jár (ld. ezen vizsgálat a labdarúgásban Szymanski – Kuypers, 1999). A látványsportban a siker egyik alapját, legmeghatározóbb tényezőjét a sportoló, csapatsportokban a sportolói állomány minősége adja. Érdekes feladatot jelent az újonnan érkezők új közösségbe illesztése.

A *munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése* kapcsán a sportszolgáltatások területén kiemelkedik a képzés fontossága. Ez a sportszolgáltatás folyamatában három részre bontható. Az első az igények, célok felmérését, a második a képzés végrehajtását, míg a harmadik szakasz a fejlesztés eredményeinek értékelését foglalja magába. A csapatsportokban nagy hangsúlyt kell fektetni az egyéni képzés mellett a csoportos képzésre is. A képzésnek fontos területét jelenti a nehéz helyzetre való testi-lelki felkészülés is.

A *motiváció, a bérezés és az ösztönzés* csak a teljesítmény megfelelő értékelésén alapulhat. Az értékelés rendkívüli felkészültséget, a sportszolgáltatás folyamatának pontos, részletekbe menő ismeretét, valamint tapasztalatot, intuíciót igényel a menedzsmenttől. Alapvető feladat a teljesítmények felügyelete, a nyújtott szolgáltatás mennyiségi és minőségi tényezőinek mérése, a kapott eredmények értékelése. Egy hatékonyan működő értékelő-rendszernek Cascio (1992) szerint a következő feltételeknek kell megfelelnie:

- relevancia,
- érzékenység,
- megbízhatóság,
- elfogadhatóság és
- gyakorlatiasság.

Az üzleti alapú sportoknál két dimenzióban értelmezhető a siker: egyrészt sportbeli, másrészt gazdasági értelemben. A csapatsportágaknál további sajátosságként jelentkezik a siker több szinten való mérésének lehetősége: egyrészt az egyén, másrészt a csapat, harmadrészt a sportvállalat szintjén. Ilyenkor érdemes többszintű értékelő-rendszereket alkalmazni (Joseph, 1993). A sportvállalat alkalmazottait csak akkor lehet sikeresen motiválni, ha világos számukra a sportszolgáltatás létének értelme és küldetése. Ennek folyamatos kommunikációja elősegíti az emberek aktiválását, iránymutatással látja el őket mindennapi munkájuk során. Fontos az alkalmazottaknak bemutatni, hogy nincsenek fontos és kevésbé fontos munkakörök. A

szolgáltatás folyamat az egyes tevékenységek láncolatából épül fel, melynek valamennyi elemében fontos a maximális teljesítmény nyújtása. A fizetési rendszerek a munkavállalók ösztönzésének legalapvetőbb eszközei. Egyaránt vonzóknak kell lennie a leendő, és a jelenlegi munkaerő számára, és egyben kellő ösztönzést kell adni a munka elvégzésében. A méltányos fizetési rendszernek belső és külső egyensúlyt kell biztosítania, és törekednie kell az egyéni egyensúlyra is. A látványsportban különös jelentőséget kap a fizetések nyíltságának vagy titkosságának kérdése. Kutatások (ld. MacDonald – Reynolds, 1994) igazolták, hogy az egyes sportolók fizetése nagyjából megegyezik a sportbeli eredményességhez való személyes hozzájárulásukkal, illetve hogy az üzleti csapatsportokban erős összefüggés van a csapatok pályán nyújtott teljesítménye, illetve az érintett játékosok fizetési színvonala közt. Az ösztönzés témaköréhez kapcsolódik a karriertervezés kérdése is. Az emberi erőforrás menedzsment feladata felismerni a munkaerő karrierjének egyes lépcsőit, valamint segíteni őt a fejlődésben, továbblépésben.

A karriertervezés Cascio (1992) alapján történő három szempontú megközelítése a következő:

- az alkalmazott önmenedzselése,
- az alkalmazott karrierjének munkaadói menedzselése és
- a szervezeten belüli karrier utak tervezése, a szervezet önmenedzselése.

A munkajogi szabályozások területén sajátosságokat csak a látványsportok sportolói tekintetében találunk a játékosok szerződésai és az átigazolási szabályok kapcsán. A sportolók ezen a részpiacra sajátos helyzetben vannak. Egyrészt „termékek”, mely a játékosok adás-vételére utal, másrészt munkavállalók. Érdekes, hogy jellemzően a sportág külső érintettjei (érdekképviselői szervek, nemzetközi sportszövetségek) és a sportág belső szabályai inkább a termék szemléletmódot támogatják. A sportolók viszont hivatalosan munkavállalók, így ha nincs érvényes szerződésük, akkor nem lehet őket adni-venni.

A látványsportban a magasan kvalifikált sportolók és edzők nagyon nagy értékek, hisz korlátos erőforrások a munkaerő-piacán, komoly vagyoni értékük van a sportvállalat szempontjából⁵. A továbbiakban részletesebben foglalkozom a sztárokkal és a speciális közvetítőknek tekinthető játékos-ügynökökkel, menedzserekkel.

A látványsport sportolói menedzsmentjének közgazdasági vetülete a játékosok mint sztárok

⁵ Az angolszász országokban meg találhatóak a sportvállalat mérlegének eszközei közt.

menedzsmentjéhez kötődik. A sztár olyan sportoló, akit sportbeli eredményessége, valamint sajátos egyénisége kiemel a sportolók sokaságából, és ezeket az erényeit a média kommunikálja a fogyasztók felé. Sportteljesítménye emeli a sportszolgáltatás színvonalát, stílusa erősebb kötődést, érdeklődést vált ki a nézőkből.

A sztárság ugyanakkor relatív fogalom, hisz ismérvei és összefüggései ugyanúgy vonatkoznak világsztárokra, mint egy szűkebb környezet, például nemzeti bajnokságok vagy alacsonyabb osztályban szereplő csapatok „sztárjaira” (Kynsburg, 1998).

A látványsport részpiacának szereplői egyrészt érdekeltek abban, hogy a piac minél több jövedelmet generáljon, a kereslet növekedjen. Másrészt a sportpiacon megjelenő valamennyi szereplő a saját területén is versenyelőnyhöz akar jutni, ki akar tűnni a versenytársak közül.

A sztárokat felfoghatjuk úgy is, mint egy sportágnak mint üzletnek az erőforrásait, akikre azért van szükség, hogy az iparág növekedjen, és azon belül az adott sportvállalat, liga, sportszergyártó, médiavállalat vagy esemény szervezőjének részesedése is nagyobb legyen. A sztár segítségével a hozzá kapcsolódó piaci szereplő „egy nagyobb tortából egy nagyobb szelethez” juthat.

A sztárok feladata, hogy hozzájáruljanak a ligák, sportesemények és klubok számára fontos piaci szereplők sport iránti keresletének alakulásához:

- erősítik a *nézők* érdeklődését és kötődését, és ezáltal nagyobb keresletet támasztanak az sportesemény iránt.
- a sztárok mint példaképek jelennek meg, így hatásuk révén erősödik a kereslet a *sportszerek és a szabadidősport* iránt,
- a *média* számára nézettséget és tetszést biztosít, ahol a sztárra azért van szükség, hogy valami mást, a többitől eltérőt, utánozhatatlant nyújtsanak a televíziós csatornák nagy választékában,
- a marketing-tevékenységükben felhasználó *cégek* a reklámok áradatában valami különlegessel kívánják felhívni magukra a figyelmet a sztárok segítségével.

A sztároknak a keresletre gyakorolt szerepe a média révén teljesebbé válik. A sportfogyasztók mint szabadidős sportolók és az események helyszíni nézői közvetlenül is keresletet támasztanak a sport iránt. Ezt a keresletet megsokszorozza a média, és a televíziós közvetítések nézői is sportfogyasztókká válnak.

A játékos sztárrá csak a média érdeklődésén keresztül válhat. A játékos értékeinek felfedezéséről egyrészt gondoskodik a sportoló menedzsment háttere, másrészt a médiacégek. A kapcsolat tehát kölcsönös: a médiumok piaci helyzetében nagy szerepük van a sztároknak, akik éppen a média révén válnak jelentős piaci tényezővé.

Minél nagyobb vásárlóerejű szabadidős sportpiac áll a látványsport hátterében, annál jobbak a sztár kilátásai is a szponzori bevételeket illetően. Ugyanígy, minél nagyobb vásárlóerővel rendelkezik a piac, annál több sztárt tarthat el, és egyúttal annál több sztárra is van igény. A sztárok tehát maguk is alakítják az iparág méretét, hatással vannak a kereslet alakulására. A média és a sportfogyasztó a sztárokon keresztül kapcsolódik össze. A média közvetítései, hírei, képei mind-mind kedvet csinálnak a szabadidős sporthoz, népszerűsítik az adott sportágat.

A szabadidős sportolók egy dinamikusan fejlődő iparág termékeinek a fogyasztói. A sportfogyasztókhoz a sportszerek és sportruhák gyártói hatékonyan juthatnak el a sporttal foglalkozó médiumokon keresztül. Tehát a sportfogyasztók vásárlóereje a médiának hirdetési és műsorszponzorálási bevételeket biztosít.

A sztárságnak megvannak az eleve meghatározott, determinált ismérvei és a fejlesztett adottságai és készségei egyaránt (Kozma – Kynsburg, 2000). Az eleve meghatározott jellemzők alatt a „hozott” tulajdonságokat értjük. Ilyen vonások lehetnek a fizikai jellemzőkből (testalkat, ügyesség, megjelenés), a szellemi adottságokból (intelligencia, játékintelligencia, egyéniség) és a társadalmi helyzetből (nemzetiség, etnikai hovatartozás, bőrszín, családi háttér) származó előnyök és hátrányok.

A veleszületett adottságok mellett szükség van olyan képességekre, melyek tanulhatóak, elsajátíthatóak. Ehhez szükség van a játékos képzésére, a készségeinek tudatos alakítására. De mindezek előfeltétele egy meglévő szellemi adottság, tanulási hajlandóság és készség. Ahhoz, hogy egy sportoló sztárrá válhasson, rendelkeznie kell a következő értékekkel (Kozma – Kynsburg, 2000):

- érettség,
- önbizalom,
- felelősségtudat,
- alázat.

A média kezében minden eszköz megvan ahhoz, hogy a kivételes képességű sportolókból

népszerű sztárok lehessenek, s így jótékony hatásukat kifejthessék a sportüzletben. A különböző *statisztikák* lehetővé teszik, hogy több szempont alapján legyenek a legjobbak. A különböző *becenevek* közelebb hozzák a szurkolókhöz a sportolót, közvetlenebb kapcsolódást éreztetve a fogyasztók számára. A *fix mezszámok* hatással vannak a merchandising-re, illetve elősegítik a játékosok jobb beazonosíthatóságát, esetleg többletjelentést is hordoznak. A különböző *külsőségek* (hajviselet, színes cipő, sajátos ünneplési és viselkedési formák) marketingfogásokként aknázhatóak ki.

A sztárok menedzselésének a kiteljesülése a márkateremtés. A márkateremtés nem más, mint amikor a köztudatban a játékos neve és egyénisége összefonódik bizonyos értékekkel és látvánnyal.

A hasonló, márkává váló sportoló a következő piaci előnyöket élvezik:

- az imázsához tartósan köthető értékek miatt erősebb és stabilabb szurkolói kötődés alakul ki, esetleg a jól artikulált jellemzők miatt könnyen válik utánozható példaképpé,
- a markánsabb megjelenés miatt kiemelkedik a tömegből, ezért a vele kapcsolatba kerülő szervezetek és vállalatok is kitűnnek a versenytársaik közül,
- marketing szempontból hatékonyabban felhasználható, jól meghatározható értékeikhez tudatosan kapcsolódhatnak cégek termékeikkel, és a kapcsolódás révén azonosulhatnak a könnyen kommunikálható, ismert jellemzőkkel.

A játékos-ügynökök, menedzserek sajátos szereplői a látványsportnak, egyfajta közvetítőknak tekinthetők a munkaerő-piacon. Legfőbb szerepük Kynsburg (1998) szerint a következők:

- a piac konfliktusait átvállalja, és azokat távol tartja a sportolótól,
- képviseli a játékost tárgyalások során és szerződések kötésénél,
- hosszútávon maximalizálja a sportoló profitját, tudatosan építse a játékos pályafutását,
- a piaci információk gyűjtésével és a kapcsolatok ápolásával mindig naprakész a piac eseményeit és változásait illetően,
- PR-munka, kapcsolattartás a média képviselőivel, ahol kezdetben a médiakapcsolatok kiépítése a feladat, később sáfárkodik a nyilvánossággal, a médiához kapcsolódó jogokkal,
- kapcsolattartás az edzővel, a sportvállalattal és a szövetséggel, melyben fontos a játékos menedzsmentje és a sportszakma közötti kommunikáció és a visszacsatolások,

- konzultál a sportolóval nemcsak a szakmai és gazdasági, hanem a magánéleti kérdésekben is, hiszen azok is erősen visszahatnak az eredményességre és a személyiség változására.

Mindezeket a funkciókat két fő irányban fejt ki a menedzser. Egyrészt a sportszférán belül, a munkáltatóval (sportvállalat) és a potenciális munkáltatókkal folytatott kapcsolatban, másrészt a média és a vállalati szféra szereplői felé. A különböző nemzetközi sportági szövetségek gyakran liszensz megszerzéshez köthetik a működésüket.

A látványsportban érdekelt sportolóknak jellemzően két fő bevételi forrásuk van, egyrészt a sportvállalattól (munkáltatójuktól) a sportteljesítményükért kapott fizetés és juttatások, másrészt a szponzori és reklámszerződésekből származó jövedelmek.

A sportolók fizetését jelenleg a sportteljesítményük határozza meg. Bár a játékos játéktudásának nincs pontosan meghatározott ára, a sportvállalatok el tudják dönteni, hogy mekkora összeget hajlandóak fizetni az adott játékosért.

Az árat elsősorban a következő szempontok befolyásolják (Kozma – Kynsburg, 2000):

- korábban elért eredmények,
- fizikum,
- mérkőzéseken és próbajátékon megfigyelt forma,
- korábbi sérülések.

A játékos a sztárságából származó extraprofitot elsősorban a reklám- és szponzori szerződések megkötésénél realizálhatja. Dyson – Turco (1998) szerint ahhoz, hogy a sportoló felépített sztár-imázsát a vállalatok marketing célokra tudják használni, a következő szempontoknak kell a sportolóknak megfelelniük:

- ismertség (Familiarity),
- kapcsolódás (Relevance),
- kedveltség (Esteem) és
- megkülönböztethetőség (Differentiation).

2.3 Tevékenység-menedzsment a sportban

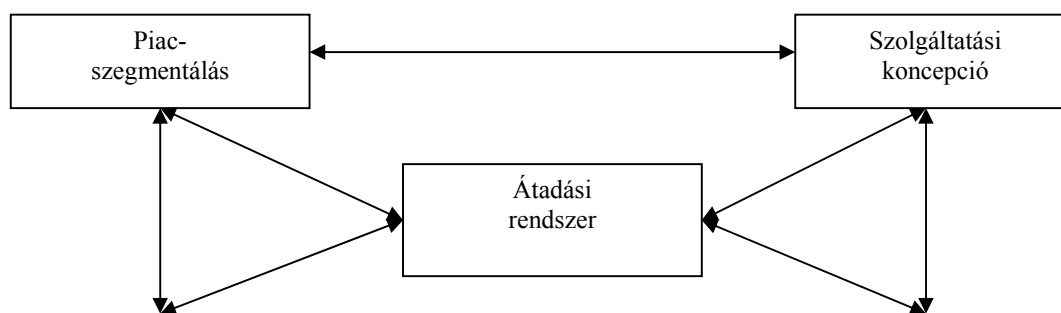
A tevékenység-menedzsment a harmadik funkció, mely kiemelhető a sportszolgáltatások megfelelő színvonalú biztosítása érdekében.

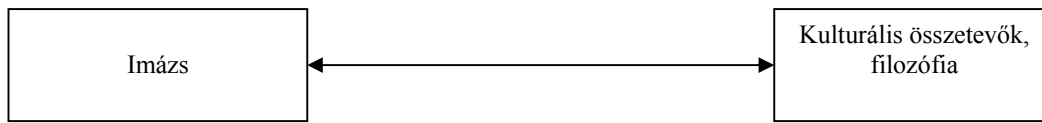
Norman (1993) szerint a szolgáltatási csomag nem más, mint több egymáshoz kapcsolódó, egymást kiegészítő szolgáltatás halmaza. Alapszolgáltatásnak (magszolgáltatás) hívjuk a szolgáltatás azon részét, melyet a fogyasztó a csere tárgyának tekint és hiányában a csereügylet nem jött volna létre. A kiegészítő szolgáltatások, a nézők kiszolgálása önmagukban nem váltaná ki a fogyasztók érdeklődését, gyakran nem is fizetünk érte. A szolgáltatási csomag mára fontos bevételi forrás, de pénzügyi szerepén túl alkalmas az élvezeti érték növelésére, a szolgáltatás általános támogatására és sajátos igények kielégítésére. A sportban egyaránt jellemzőek a térben és időben azonos alap- és kiegészítő szolgáltatások, és egymástól elválóak egyaránt. A látványsportban kiegészítő szolgáltatások gyakran kötődnek az eseményre való megérkezéshez, az ottani jelenlétéhez és a távozáshoz is. Érdekes szolgáltatást értékesítő szereplő a média, ami ebben a vonatkozásban mint információközlő és mint a látványsport szolgáltatás-csomag részét képező személyiségek, sztárok megjelenítője működik.

A sportszolgáltatások menedzsmentjének rendszere egyszerre összetett és egyszerű. Összetett, hiszen sok funkcionális területet kell komplex módon kezelnie és egyszerű is egyben, hisz minden kérdés középpontjában a fogyasztó és a neki szánt szolgáltatás áll.

A szolgáltatás-menedzsment rendszere Norman (1993) szerint öt – egymással kölcsönhatásban álló – elem segítségével határozható meg (ld. 5. számú ábra), melyek a sportszolgáltatások esetében eltérő jelentőséggel bírnak. Ezek egyike a *piaci szegmens* vagy *célpia*c: a szolgáltatást igénybe vevő fogyasztók köre, akik számára a szolgáltatás készül. A fogyasztók sok szempont alapján (demográfiai szempontok, életstílus, attitűd, fogyasztás) szegmentálhatók. A fogyasztók összetételének változását felgyorsítja a szolgáltatás árának – a létesítmények színvonalával együtt járó – növekedése. A jól meghatározott célpiac segít a szolgáltatónak a pozicionálásban, a megfelelő stratégia megválasztásában, mely alapvetően meghatározza a szolgáltatási csomagot, és a fogyasztók megszerzésére, megtartására irányuló erőfeszítéseket.

5. számú ábra: A szolgáltatás-menedzsment rendszere





Norman, 1993

A fogyasztók kívánatos összetétele elvezet a szolgáltatási rendszer következő eleméhez: a *szolgáltatási koncepcióhoz*. A szolgáltatás koncepciója a szolgáltató által a fogyasztónak kínált alapvető és kiegészítő előnyök, „hasznok” és problémamegoldások összessége. Ugyanakkor a koncepció része a szolgáltató által versenytársakról és a piaci versenyről kialakított kép is. A haszon meghatározása összekapcsolódik a fogyasztók érzékelésével, elvárásaival, melyeket a szolgáltató és a média is befolyásolhat. Ez az arculatépítéshez, a *szolgáltatói imázs* kialakításához tartozik, ami a szolgáltatási menedzsment-rendszer harmadik eleme. A hasznok nehezen megfogható, nem tárgyiasuló jellege miatt szükséges a fogyasztók ellátása valamilyen, a hasznok érzékelését segítő „eszközzel”. A látványsportágakban ennek egyik jellemző példája a kiegészítő termékek árusítása. A „merchandising-ipar” egyfelől kiegészítő jövedelmet jelent a klubok számára, ugyanakkor megfoghatóvá teszik a szolgáltatóval való azonosulást.

A szolgáltatási menedzsment rendszer eddig még nem érintett része: az *értékesítés / átadás rendszere* (delivery system). A fogyasztókon kívül a rendszer elemeihez sorolhatók: a szolgáltató alkalmazottai, valamint a szolgáltató által nyújtott technológiai, technikai „támogatás”. Itt realizálódik az üzleti nyereség, és itt születik a legtöbb újítás, eredeti elképzelés. A sportvállalat és néző közötti „érintkezési felület” (customer interface) vagy fogyasztási szituáció nem egyszerűsíthető le a találkozásukra: a fogyasztó és a szolgáltató magatartásán túl közvetve és közvetlenül más szereplők is alakítják ezt. A szélesebb társadalmi és fizikai környezet, a sportvállalat vezetése, a versenytársak alkalmazottai, a különböző médiumok, és a vállalaton belüli kiegészítő, kiegészítő személyzet tagjai is részei a fogyasztó-szolgáltató találkozásának.

A fogyasztási szituáció – vagy ahogyan gyakran nevezik: a szolgáltatói találkozás – *dinamikus*an is vizsgálható: egymást időben követő szakaszokra osztható. Ezek elkülönítése, sajátosságaik megismerése segítséget nyújt az eltérő fogyasztói csoportok összetett igényeinek megértéséhez, kielégítéséhez, valamint a szolgáltatási folyamat irányításához.

A fogyasztókkal való találkozás első fázisa: a *kapcsolatfelvétel*, a szolgáltató elérése (access). Ez sok tekintetben meghatározó: könnyen éri-e el, megfelelőek-e az első benyomások, felkelti-e maga iránt az érdeklődést.

A második lépés: a *regisztráció* (check-in), a fogyasztó beléptetése. Ez az üzleti csapatsportágak esetében a nézőtéri biztonság megteremtésének egyik sajátos tényezője. Két vonatkozásra érdemes felhívni a figyelmet. Egyrészt a fogyasztóra vonatkozó megfelelő adatok rögzítése hozzájárulhat az igények pontosabb megismeréséhez, illetve kielégítéséhez. A szolgáltatónak érdeke a fogyasztókról és fogyasztásuk jellemzőiről vezetett pontos nyilvántartás. Másrészt a beléptetés is része a szolgáltatási csomagnak, a fogyasztó ezt is megvásárolja, így már ebben a fázisban is tekintettel kell lenni a fogyasztó kényelmére, elégedettségére.

A regisztrációt követi a *probléma meghatározása* (diagnosis), a fogyasztó igényeinek, kívánságainak feltárása. Ez is kétoldalú kommunikációt feltételez, mivel nemcsak a fogyasztó egyedi igényeit kell pontosan megismerni, de a szolgáltatónak is világossá kell tennie, hogy milyen megoldásokat képes kínálni, és hogyan zajlik a szolgáltatás folyamata. A szolgáltatónak a lehető legpontosabb és legkorrektebb igényfeltárással kell törekednie, hiszen az alaptalan várakozások ébresztése, vagy az előzetes ígéretnek való meg nem felelés a fogyasztó későbbi elvesztéséhez vezethet.

A fogyasztó várakozásai az *igénykielégítés* szakaszában méretődnek meg. Ebben a fázisban szembesül ténylegesen a szolgáltató a fogyasztókban korábban kialakult képpel, elvárásokkal. Ez jelenti a minőségi gondok elsődleges forrását.

A szolgáltatás teljesítését követi az „*elszakadás*”, a fogyasztók kiléptetése. A szolgáltatók általában nem fordítanak rá kellő figyelmet, holott az utolsó benyomások, a szolgáltatóról kialakult kép, az esetleges kifogások, panaszok kezelése nagy súllyal esik latba a visszatérés elősegítésében.

Az utolsó szakasz: a *visszacsatolás*, a fogyasztói elégedettség értékelése.

A szolgáltatás sajátosságaiból adódóan nagyon nehéz minőségének mérése, ez a fogyasztói elégedettség meghatározását is megnehezíti. Egzakt mérőszámok hiányában a minőséggel kapcsolatban a szolgáltatás két sajátosságát szokás hangsúlyozni. A szolgáltatások a folyamatban részt vevők szerepe miatt nem standardizálhatóak, ugyanakkor a szolgáltatásra is jellemző lehet a heterogenitás. Nem lehet egységes minősítő rendszert kidolgozni. Másrészt az előállítás és a

fogyasztás egyidejűsége lehetlenné teszi bármilyen ellenőrző rendszer alkalmazását. A sportvállalat vezetése nem lehet jelen minden teljesítésnél, legfeljebb alkalmat teremthet arra, hogy a fogyasztó kifejezhesse panaszait, elégedetlenségét.

3. ÜZLETI ELEMELK A SPORTBAN

3.1 A professzionelizáció

Több kutató (Brasher, 1986) vizsgálta szociológia szempontból a hagyományos és az üzleti értékek különböző sportágakban való megjelenését, esetleges ütközését. Professzionelizáció alatt alapvetően a sport megváltozott célját, a sportolók megváltozott státuszát értették. Profi sportról beszélnek akkor, amikor a sportolók a sportot már nem a szabadidő eltöltése, hanem munkavégzés céljából üzik és jövedelemszerkezetükben meghatározott szerepet játszik a sporttevékenység kapcsán szerzett jövedelem. Számos országban, sportágban végzetek olyan vizsgálatokat (Fischer, 1984), melyek az adott sportág professzionelizációs fokának megállapítására irányultak. A módszertan középpontjában a sportoló állt. Fóti (1996) szerint a sport modernizációja multifaktoriális folyamatnak tekinthető, melynek egyik, de nem egyedüli összetevője az üzlet behatolása a sportba. A sport professzionelizációjának összetett jelenségét többen is vizsgálták. Pokol (1991) szerint a professzionelizációba a következő elemek mindenképpen beletartoznak:

- a sportoló sajátos „profi” szocializációja (Heinemann, 1974),
- a sportoló „profi” kiválasztási (szelekciós) mechanizmusa,
- a pályán maradási mechanizmusok „profi” feltételei,
- a sajátos jutalmazás és büntetés,
- a szponzori integrációnak való „profi” megfelelés,
- az előre kidolgozott „profi” karrierút a versenyzés befejezés utánra is kitekintve,
- a nyerni versus veszteni bináris kódon való orientáció (Shimank, 1984) elsajátítása és életirányítási elvvé, gyakorlattá való tétele.

Ezeket túl még számos szempont alapján vizsgálható, hogy az adott sportoló professzionizáltsági szintjét mérhessük.

Megállapításaik szerint a különböző sportágak a professzionizáltság szempontjából országonként eltérő sajátosságokat mutatnak.

3.2 Az üzlet behatolása a sportba

A XX. század legjelentősebb koordinációs mechanizmusa, a piaci mechanizmus, mely mára a globalizációnak köszönhetően átment egy nemzetköziesedésen is (Chikán, 2001), megjelent a sport területén is, magával vonva számos változást. Napjaink sportja már globális, nemzetközi jelenség. Önszabályozó intézményrendszere szupranacionális, mely kizárólagosságra, monopolhelyzet kialakítására törekszik.

Az üzleti elemek sportban való megjelenése sportág és ország függő jelenség. Összefügg egyrészt az adott sportág belső tulajdonságaival (sportág belső értékei, szabályrendszere, lebonyolítási módja, a lebonyolítás időtartama, helyszíne, a mindezekkel összefüggő médiaképessége), másrészt ezen kívüli jellemzőkkel (ld. adott ország gazdasági fejlettsége, kulturális hagyományai, külső társadalmi, gazdasági változások) is. Készültek vizsgálatok (Ibrahim, 1976) a sport és a gazdaság kapcsolatára vonatkozóan. A kutatók azt vizsgálták, hogy milyen kapcsolat van a sport és egy adott gazdaság fejlettsége között. Az eredmények legfőbb tanulsága szerint nem törvényszerű, hogy egy gazdaságilag fejlett nemzet sikeresebb lenne a nemzetközi versenyeken mért sportsikerek tekintetében. A kutatások ráirányították a figyelmet a sportban, illetve a sportgazdaságban elért eredményesség megkülönböztetésének fontosságára. A továbbiakban ezért mindenkor külön tárgyaljuk a profittal mért gazdasági eredményességet és a sportban elért sikereket.

Az üzlet sportban való megjelenése, jelenlétének megerősödése a következő főbb lépésekben valósulhat meg. Kiindulópontul fontos az adott sportág népszerűsége, melyet alapvetően a nézőszám nagyságával, annak növekedésével ragadhatunk meg. Ez kiváltja a média és a marketing céllal közeledő vállalatok érdeklődését. Mindez kiváltja a sport hagyományos szervezeti felépítésének megváltozását. A sport piacán új szereplők (sportügynökségek, ligák, hivatásos esemény-szervezők) jelennek meg, melyek újabb pénzáramokat generálnak. A sportban is tetten érhetővé válnak a piaci koordináció elemeim melyek közül a legfőbbek:

- üzleti koordináció, üzleti technikák,
- specializálódás: ügynökök, közvetítők,
- új „termékek”: közvetítési jogok, hirdetési felületek, jogdíjak, sportolói transzferek,
- sportszervezetek vállalatokká alakulása.

Az üzlet sportban való megjelenésének egyik fontos jelensége, hogy a sport és a különböző társadalmi alrendszerek (ld. gazdaság, politika, tudomány) közötti kapcsolatot mára az

elüzletiesedett kölcsönösség és viszonyosság jellemzi. A sport fontos szórakoztatási formává, a szabadidő eltöltésének egyik markáns módjává, egyik részpiacát tekintve látványossággá vált. Az üzlet azokat a sportágakat érintette leginkább, amelyek médiaképesek. Az sportüzlet európai kialakulása összefüggésbe hozható azzal a deregulációs hullámmal, mely többtucat digitális csatornának tette lehetővé, hogy versenyelőnyt szerezzen az állami közszolgálati csatornákkal szemben a sportprogramokat felhasználva a nézőkért folytatott versenyben. Számos sportág nem esett át sem a professzionalizáció, sem az elüzletiesedés folyamatán. Egyszerűen mára eltűntek a mindennapokból (ld. krokett, rakett). A sportszociológusok (ld. Brasher, 1986) mindezek legfőbb okaként az elitjellegét és „korszerűtlen viktoriánus előkelőséget” jelölték meg munkáikban.

Az üzlet sportba történő behatolásával a fogyasztó meghatározó elemévé lépett elő a sport intézményrendszerének. Amikor a sportoláshoz és annak nézéséhez kapcsolódó szükségletek fogyasztói igényként határozódnak meg, és ezeket az igényeket erre szakosodó sportvállalatok elégítik ki, akkor azt mondhatjuk, hogy a sport üzletté vált. Ekkor a sportvállalatok megfelelő szervezeti formát öltöttek, és irányításában a központi sportirányítást a vállalat szintű menedzselés váltotta fel. A fejlett országokban megnyilvánuló fizetőképes kereslet megnövekedése felkeltette a média és rajta keresztül az erősödő piaci versenyben új marketing lehetőségeket kereső vállalati szféra figyelmét is, elsősorban a látványos, sokak által nézett sportágak iránt. Néhány sportág ebben igen jó pozícióból indult, hisz kezdetben viszonylag olcsón előállítható műsort és alternatív reklámlehetőséget kínált, ami által egyre jelentősebb pénzek áramoltak ebbe a szférába, megváltoztatva a látványsportágak korábban jellemző bevételszerkezetét.

Az elüzletiesedés a sportágak belső értékeire is hatottak, melyek alkalmazkodtak a megváltozott külső körülményekhez. Néhány sportág amatőr, elitista ethoszát az üzleti, professzionális szemlélet váltotta fel. A játékból üzlet, társadalmilag zárt sportágakból nyitott sportágak váltak. Azonban ez a folyamat nem zárult le, a különböző értékek folyamatos küzdelme a jövőben is megmarad.

Az üzlet sportban való megjelenése funkcionális dimenzióban is vizsgálható, kiragadva néhány jellemző tendenciát, példát. Fontos fejlemény, hogy a legsikeresebb üzleti sportágaknak, és azok vállalatainak *stratégiai* céljai egyre inkább globálisak. A szórakoztatóipar globalizálódását nagymértékben támogatja a kommunikációs és az informatikai forradalom, elsősorban a televíziózás hatalmas fejlődése. Ennek eredményeként a látványsport területén földrajzilag távol

eső sportesemények válnak alternatív szórakozásként a helyi piacon versenytársakká. Egyre inkább a tőke megtérülése alakítja a sportágak intézményi rendszerét, szabályait.

A sport iránt megnyilvánuló megnövekedett érdeklődéssel, és annak kapcsán növekvő bevételekkel párhuzamosan nőttek a látványsportban tevékenykedő vállalkozások beruházási és üzemi költségei. Ennek fő tényezői közé a megnövekedett munkabérek (sportolói fizetések), az egyre igényesebb és drágább szórakoztatási kínálat (szórakoztatóipari komplexumok, kiegészítő szolgáltatások), a biztonsági berendezések, a költséges technikai háttér és az egészségügyi felkészítés tartoznak.

Az üzleti sport *finanszírozási* kapcsolatait a kétoldalúság és a motiváltság jellemzi. Mára az üzleti alapon működős sportvállalatok életében egyre inkább szűnőben vannak a mecénások, az adomány jellegű finanszírozási források. Ebben a tekintetben is a Kornai János (1983) által értelmezett az etikai jellegű koordinációt a piaci koordináció váltotta fel. Különböző tőkeerős vállalkozások jelennek meg közvetlen *tőkebefektető*ként az üzleti sport piacán. Jellemzően a látványsportban, annak is Európában legjelentősebb csapatsportágában, a labdarúgásban. Az élne a különböző médiavállalatok állnak, Angliában például 2000 nyaráig a BSKyB 138 millió fontot fektetett be közvetlenül a futballklubokba (András – Kozma – Kynsburg – Rohony, 2000).

A *marketing* területén a mecénatúrát az üzleti szponzorálás váltotta fel, mely többnyire a sport és a gazdaság együttműködésének általánosabb szempontját jelenti, hiszen – ideális esetben – hosszú távú, koncepcionális és szisztematikus (Freyer, 1990). A szponzorálás a marketingmix egyik elemének, a marketingkommunikációnak egyre nagyobb jelentőségű területe. A szponzorálás egyik lényeges jegye a kétoldalú üzleti kapcsolat (Fazekas – Nagy, 1994). Számos definíciója létezik, de a szakirodalomban legelfogadottabbnak Sleight (1989) meghatározása tekinthető. Eszerint „a szponzorálás két fél közötti üzleti kapcsolat, amelynek során az egyik fél pénzt, szolgáltatást, vagy más anyagi javakat bocsát rendelkezésre, a másik fél lehet egyén, szervezet vagy esemény, aki cserébe bizonyos jogokat, együttműködést, társulási lehetőséget (association) nyújt, amelyek a szponzort kereskedelmi előnyökhöz juttathatják”. A sport mára fontos eszközzé válhat a globális márkateremtésben, elmélyítésében is, melynek jó példáját adja a Coca-Cola idei ázsiai labdarúgó-világbajnoksághoz kapcsolód globális marketinghadjárata, melynek eredményeként a szakértők szerint a cég márkaneve 1 százalékkal, azaz 700 millió dollárral nőtt a 2001-es évhez képest⁶.

⁶ Business Week, magyarul Figyelő, 2002. november 7-13., pp.43.

Az emberi erőforrás menedzsmentbe különös változást hozott, kihívást jelentett a sztárok kezelése, menedzselése. A személyiségeknek különös jelentőségük van az üzleti sportban. A sportoló alapvető erőforrás a látványsportok piacán. Ennek az iparágakban azonban sztárookra is szüksége van. Olyan sztárookra, akik növelik a helyszíni és a médián keresztüli nézettséget, kapcsolódó iparágakban (ld. merchandising) generálnak bevételeket, keresletet támasztanak a tőzsdén levő sportvállalkozások részvényei iránt, valamint tömegeket vonzanak az adott sportág utánpótlást jelentő területeire. Megjelent a sportoló teljesítményét mérő piaci mértékegység, az egyéni árfolyam jelensége.

3.3 A média szerepe a sport üzletté válásában

Láthattuk, hogy az üzlet leginkább a látványsportban fejtette ki hatását. A szabadidős sport területén csupán arról beszélhetünk, hogy a hatékonyság végett megjelennek ugyanazok az elemek, melyeket az üzleti világ egyéb területein is megfigyelhetünk. Ennek valószínűleg két fő oka van: egyrészt, hogy a sport ezen két formája nagyon különböző tulajdonságokkal jellemezhető, másrészt, hogy a médianak köszönhetően a látványsport mára a szórakoztatóipar szerves részévé vált. Munkám során gyakran média alatt csak a televíziót értem, mely üzleti szempontból napjainkban a legmeghatározóbb sportmédiaként jelenik meg. A televízió sportban megjelenő keresletének célja a fogyasztói igények felkeltése.

A média és az őt kiszolgáló informatika forradalma hozzájárult a sport üzletté válásához. A média a sportban az üzlet lényegi hordozója, ezért minden üzleti kérdést a média érdekein keresztül kell értelmezni. Ebben az alfejezetben áttekintjük a sport és a média kapcsolatának legfőbb tényezőit.

A sport mindig összefonódott a hírközléssel és a tömegkommunikációval, de a televíziózás megteremtette a látványsportokat és a sportot a szórakoztatóipar részévé tette. Az időmérlegeket áttekintve megállapítható, hogy az emberek szabadidejét nagyrészt a televízió köti le, mely segítette a „passzív sport” elterjedését. A sportágaknak csak egy része vált látványsporttá, megteremtve ezzel a sportágak hagyományos csoportosítása mellett egy újabb csoportosítást. Urbán (1997) szerint a hagyományos sportágak mellett meg kell különböztetnünk az ún. „made-for-television” sportágakat (pl. Superstars vetélkedők), melyek csak a televízió képernyőjén léteznek. A hagyományos sportágak esetében fontos kérdés, hogy milyen jellemzőkkel kell

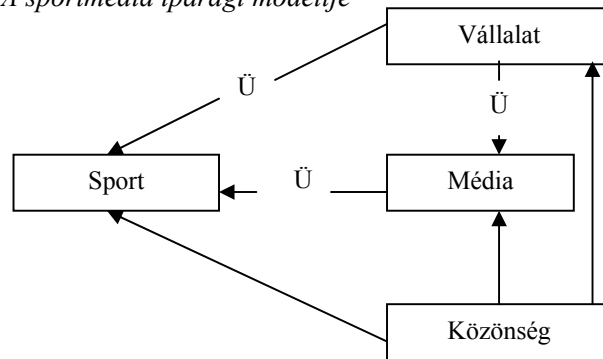
rendelkeznie ahhoz, hogy médiaképesnek nevezhessük. A médiaképesség eléréséhez öt feltételnek kell egy sportágnak egyidejűleg megfelelni:

- megfelelő lebonyolítási mód, mind terét, mind időtartamát tekintve,
- érthető, egyszerű szabályrendszer,
- látványos,
- extra szakértelem és felszerelés nélkül történő közvetíthetőség,
- magas nézői érdeklődés.

A média által látványsporttá alakított sportágakban új „termékek” jöttek létre. Jellemzően a televízió megteremtette a sporteseményekkel kapcsolatos immateriális vagyoni javak egyik legértékesebb részét, a közvetítések engedélyezésének jogát.

A sport és média üzleti kapcsolatainak vizsgálatakor a sportmédiát mint iparágat Urbán (1998) alapján egy ötszereplős, komplex rendszerként közelítem (ld. 6. számú ábra). A sport, a média, a vállalati szféra, a közönség és a közvetítő szerepet betöltő ügynökségek (a 6. számú ábrában Ü-vel jelezve) között állandó kölcsönös kapcsolat van.

6. számú ábra: A sportmédiá iparági modellje



Urbán, 1998

Az ábra nyilai a pénzmozgásokat mutatják, melyekkel a szolgáltatások és a termékek áramlása ellentétes irányú. A sport és a közönség kapcsolata jelentette a sport üzletté válásának első állomását. A média kulcs szerepe itt is látható, hisz mind a közönség, mind a vállalatok fogyasztása, és ezeken keresztül a sportba áramló bevétel nagysága is a médiától függ.

A média a sportüzletben egyrészt egy olyan közvetítő, mely lehetővé teszi, hogy a látványsport helyi sporteseményből világpiaci terméké váljon. A sportközvetítések jövedelmezősége alapvetően a következő három oknak köszönhető:

- a sportadások a legnépszerűbb televíziós műsorok közé tartoznak, így közvetlenül hatnak a televízió sikerének fő hordozójára, a nézettség alakulására,
- a nagy sportesemények közvetítése alkalmas az imázs-teremtésre,
- a közvetítések alatt realizálható magas reklámbevételek fontos bevételi forrást jelentenek a média cégek számára.

A média mint sportszolgáltatást transzformáló tényezőként is elemezhető. Ahhoz azonban, hogy a sportmédia valódi szolgáltatássá váljon a fogyasztó számára, mind a sportnak, mind a médiának bizonyos inputokat biztosítani kell. A média technikai hátterét biztosító infrastruktúrák napjainkban zajló fejlődésével, illetve a sport- és a médiaipar viszonyának megváltozásával egyre inkább nőtt a média által hozzáadott érték. Napjainkban a sportesemény egy transzformációs folyamaton esik át, mely mögött a média áll. Új televíziós technikák, magazin műfaj elterjedése, a kommentárok szórakoztató jellegének erősödése gyakran új terméket teremtenek. Misovicz (1997) szerint a sportműsorok ma sok tekintetben inkább hasonlítanak a szórakoztató műsorokra, a régebben egyeduralkodó dokumentatív megközelítés mellett egyre nagyobb szerephez jutnak bennük a szórakoztató és a drámai értékek. Mindezek jelentősen megnövelték a korábban olcsónak számított műsorok kiadásait.

A média „sztárcsinálóként” is megjelenik (vö.: 2.2 fejezet), amikor is alkalmas arra, hogy (újra)termelje, megerősítse a sztárok szerepét. Whanell (1992) szerint a sztárok hármasként jellemezhetőek a média szempontjából. Egyrészt a sportesemények főszereplőiként szállítói a különböző tudósítások anyagának, másrészt ünnepelelt csillagokként megteremtik a műsor szórakoztató értékét, és végül izgalmas személyekként individualizációt és személyiségformálást biztosítanak a nézők megszerzése és megtartása érdekében.

A média a sport bevételi oldalának egyik fő biztosítója, közvetlenül a közvetítési jogok átengedésének megvételén, illetve közvetetten a vállalatokon keresztül. Az üzleti szféra alapvetően marketing tevékenységen (szponzoráláson, hirdetésen, reklámozáson) keresztül kapcsolódik a sportmédia iparági modelljéhez. A vállalatok számára elsősorban a televíziózás

népszerűsödésével vált jövedelmezővé a sport marketingkommunikációs eszközként való felhasználása.

A média megjelenése eredményezte a látványsportok kialakulását, a sportágakban az igazi üzlet megjelenését. Ezen sportágak iparági bevételeinek meghatározó része a médiától vagy közvetetten ennek köszönhetően érkezik. A sportvállalatok működésének szerveződésére is az jellemző, hogy a legfőbb szervezőerőt a média kiszolgálása jelenti. A média jelenléte a sportban az üzleti motivációk erősödésével járt. A sportvállalatok gazdasági társasággá alakulása az üzletté válás vitathatatlan megnyilvánulása. A szervezeti felépítésben és a működésben megjelent az üzleti racionalizmus.

A média üzleti motivációit tetten érhetjük a sportágak versenyrendszerének átalakulásában is, mely a médiaképes sportszolgáltatások feltételeinek megalapozását, illetve a látványsport üzleti potenciáljának fokozott kiaknázását szolgálta. A médiaüzlet esetében fontos szerepe van az adott sportág arculatának, közönségének főbb jellemzőinek. Jellemző, hogy a sportágak nemzetköziesednek, diverzifikálódnak és egyre látványosabbá válik a játék jellege. Újból és újból felmerül a biztonság kérdése és ellentmondásos médiaérdekeltséget takar a botrányok kezelése. Ugyanakkor a sporteseményeken való agresszió megjelenésének mély gyökerei vannak, és csak részben hozható közvetlen összefüggésbe a média jelenlétével. Kutatási eredmények (Bryant, 1989, Pratkanis – Aronson, 1992) bizonyítják, hogy a nézők agresszió érzékelése függ a kommentátor által elmondottaktól, illetve hogy a küzdősportok területén (ld. profi box) lezajlott sportesemények a következő napokban kihatnak a gyilkosságok alakulására.

3.4 Az üzletszerűség mérése

A sport működésének üzletszerűség vizsgálatakor alapvetően arra koncentrálnunk, hogy az adott sportág miként felel meg a piaci racionalitás követelményeinek. Egy-egy sportág üzletszerűségének mértéke vizsgálatakor három szempontot vehetünk figyelembe (András-Kozma-Kynsburg-Rohony, 2000):

1. *Mekkora tőkebefektetés* történt az adott ország sportágába az elmúlt években? Ha az adott sportágba viszonylag komoly összeg fordul meg, akkor az üzleti szempontok természetszerűleg jelennek meg.
2. Mennyire érvényesül a működésben a *fogyasztó-orientált üzleti szolgáltatás* szemlélete? Ha a fogyasztók kiszolgálása alapvető célként átszövi a működési folyamatok szerkezetét, és

fellelhető szakszerű marketing-, pénzügyi és számviteli szemlélet a vezetőségben, akkor az üzletszerűség adott szintje teljesül. Amennyiben a szolgáltatók túlélésének, gazdaságilag eredményes működésének a feltétele a fogyasztó megnyerésétől függ, akkor kiemelten fontossá válik a fogyasztó személye.

3. Van-e az adott ország sportágának kiforrott üzleti intézményrendszere? Léteznek-e gazdasági társasági formában működő sportvállalatok? Az intézményrendszerben elválnak-e egymástól a két részpiac intézményi háttere? Megalkották-e a hatékony üzleti működéshez szükséges jogi intézményrendszert? Ezekre a kérdésekre adott válaszok meghatározzák a sport üzleti működésének hatékonyságát, beágyazottságát.

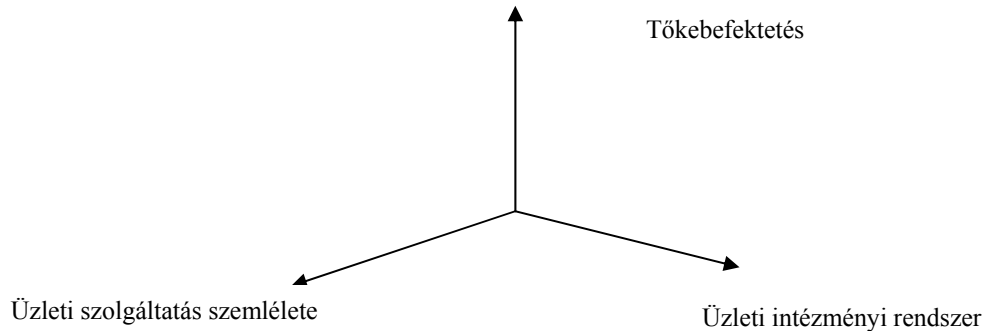
A három szempont szorosan összefügg egymással. Hiszen a befektetői szemlélettel sportba kerülő tőke csak akkor tud hatékonyan funkcionálni, ha megfelelő szervezeti keretek közt működik és a megfelelő intézményi környezet biztosított számára. Ugyanakkor az egy-egy sportágra jellemző szempontokra természetszerűleg hatnak az általános társadalmi és gazdasági feltételek, hagyományok. Nem véletlen, hogy az angolszász országok élenjárnak a gazdasági társasági formában működtetett sportvállalkozások tekintetében, és üzleti finanszírozásukban kiemelt szerepet játszanak a pénzügyi piacok. Az sem véletlen, hogy a német-kontinentális országokban pár év óta teszik lehetővé a sportági szövetségek a gazdasági társaságok kialakítását és a tőzsdére menetelt.

Az üzletszerűség mértékének meghatározásakor a három szempont együttes vizsgálata alapján állapítható meg a mérték foka. Amennyiben komoly összegek fordítódnak az adott sportágra legyen az az üzletfejlesztés, vagy a sportolókra költött összegek tekintetében, viszont sem a működésben, sem a mindennapi gondolkodásban, sem az intézményrendszerben nem találunk üzletszerűséget, akkor ezen sportág üzletszerűségének mértéke gyenge. Amennyiben jelentős összegek áramlanak az illető sportágba, és működésükre is az óvatos, üzleti gondolkodás a jellemző annak ellenére, hogy a sportvállalatok többsége nem társasági formában működik, az üzletszerűség mértéke viszonylag erős.

Gyenge az üzletszerűség abban az esetben, ha egy-egy sportág működését viszonylag fejlett üzleti infrastruktúra támogatja, de az üzleti szolgáltatás jellegű menedzsment még nem vált általánossá, másrészt relatíve szerény összegek forognak az iparágban.

Az üzletszerűség mértékének illusztrálására jól alkalmazható a 7. számú ábra.

7. számú ábra: Az üzletszerűség mérésének eszköze



A látványsport területén az üzletiesség kiemelkedő fokaként az amerikai ligákat, illetve az angol élvonalbeli labdarúgás csúcsát a Manchester United-et szokták emlegetni. Ez utóbbi üzleti infrastruktúrájának kiépítettsége irigylésre méltó, a futballvállalat a világ legnagyobb sportbevételeivel gazdálkodik, s szigorú pénzügyi kontroll határozza meg a belső működési folyamatokat. Az említett példák az üzleti fejlettség szempontjából fontos viszonyítási alapnak számítanak.

A látványsport üzletté válásának folyamatában kiemelten fontos tényezőt játszik a média, azon belül a televízió. Mindez a legjobban a labdarúgás angol példáján keresztül illusztrálható a legjobban, hisz a sport és média kapcsolatában talán ez a legfejlettebb ország. A sport fokozatos üzletté válásával párhuzamosan egyre teret nyert a befektetői szemlélet. A sportágak intézményrendszerének elemzése értékes információval szolgálhat az üzleti fejlettség állapotáról. Az intézményrendszer három szinten vizsgálható: makroszinten az elemzések középpontjában a nemzetközi intézmények, mezoszinten a nemzeti szintűek, míg mikroszinten a klubok állnak.

KONKLÚZIÓ

Manapság egyre több szó esik Magyarországon is a sport üzleti alapú működéséről. Ugyanakkor eddig nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. Az alábbi tanulmány ezen hiányt próbálta csökkenteni azzal, hogy a koncepcionális-elméleti háttér bemutatása után tömören, főbb jelenségei által igyekezett leírni a sportüzlet jelenségét.

IRODALOMJEGYZÉK

András Krisztina (2002): *Üzleti elemek a sportban*, BKÁE Gazdálkodástani PhD program, doktori (PhD) értekezés tervezet, Budapest

András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): *Üzleti elemek a labdarúgásban*, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

Bayer József (2002): *Sportmarketing*, BKÁE Sportüzlet és –menedzsment 2001/2002 II. félév 2002. április 17-i előadása

Bauer András – Berács József (1998): *Marketing*, Budapest, AULA Kiadó

Boda Zsolt – Radácsi László (1996): *Vállalati etika*, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Brasher, K. (1986): *Traditional versus Commercial Values in Sport. The Case of Tennis*, in: Allison, L. (ed.) (1986): *The Politics of Sport*. Manchester University Press, Manchester, pp. 198-215., magyarul: Misovicz Tibor (szerk.) (1996): *Sport és társadalom – Sportszociológiai szöveggyűjtemény*, AULA Kiadó, Budapest, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont

Bryant, J. (1989): *Viewers' Enjoyment of Televised Sports Violence*, in: Wenner, L. (ed.) (1989): *Media, Sport and Society*, Sage Publications, London, idézi: Urbán Ágnes (1997): *Sportüzlet, média és társadalom*, Jel-Kép, 1997/1., pp. 15-22.

Cascio, W.F. (1992): *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Inc., idézi: Kozma Miklós (1997): *Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában*, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Chikán Attila. (1991): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, AULA Kiadó

Chikán Attila. (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, AULA Kiadó

Chikán Attila (2001): *A globalizáció és a gazdasági tevékenységek koordinációja*, Ezredforduló 2001/1.

Chikán Attila (2002): *A vállalat helye a társadalmi rendszerben I.*, BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/2003 I. félév előadássorozata, 2002. szeptember 23.

Demeter Krisztina – Gelei Andrea (2002): *Szolgáltatások a tevékenységmenedzsment szemszögéből*, Vezetéstudomány 2002/2, pp. 2-14.

Dénes Ferenc – Misovicz Tibor (1994): *Bevezetés a sportökonómiába*, Vezetéstudomány 3. sz. pp. 57-61.

Dénes Ferenc (1998): *A futball eladása a közönségnek*, Marketing&Menedzsment 1998/5., pp. 59-63.

Dyson, A. – Turco, D. (1998): *The State of Celebrity Endorsement in Sport*, Cyber Journal of Sports Marketing, 1998/1, idézi: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): *Üzleti elemek a labdarúgásban*, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (1994): *Szponzorálás*, MIND Bt., Budapest

Fischer, H. (1984): *Anmerkungen zur Erwerbchance im professionalisierten Sport*. Texte zur Ökonomie des Sport. Hrsg. Heinemann. K. Verlag, magyarul: Fóti Péter (szerk.) (1995): *Bevezetés a sportszociológiába*, Miskolci Egyetemi Kiadó

Fóti Péter (1996): *Az üzlet behatolása a magyar sportba*, Valóság, 1996/5, pp. 14-28.

Freyer, W. (1990): *Modernes Sportmarketing 4.4.4. Werbung und Sport*, pp. 323-351., magyarul: Szántai Tamás (szerk.) (1995): *Sport és marketing – szöveggyűjtemény*, AULA Kiadó, Budapest, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont

Friedlander, F. – Pickle, H. (1968): *Components of Effectiveness in Small Organizations*, Administrative Science Quartely, Vol. 13., pp. 289-304., idézi: Kozma Miklós (1997): *Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában*, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Gálik Mihály (1998): *Médiagazdaságtan 1-2.*, AULA Kiadó, Budapest

Heinemann, K. (1974): *A szocializáció és a sport*, in: Fóti Péter (szerk.) (1995): *Bevezetés a sportszociológiába*, Miskolci Egyetemi Kiadó, idézi: Fóti Péter (1996): *Az üzlet behatolása a magyar sportba*, Valóság, 1996/5, pp. 14-28.

Guttman, A. (1978): *From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports*. New York, Columbia University Press pp. 57-90., magyarul: Misovicz Tibor (szerk.) (1994): *A sport társadalmi környezete – Sportszociológiai szöveggyűjtemény*, AULA Kiadó, Budapest, pp.7-42.

Heinemann, K. (1984): *Probleme einer ökonomie des Sports*, in: *Texte zur ökonomie des Sports*, Schorndorf

Hilke, W (1989) idézi Veres Zoltán (1998): *Szolgáltatásmarketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Hoffmann Istvánné (1999): *Sport – marketingmenedzsment*, Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest

Ibrahim, H. (1976): *Sport and Society. An Introduction to Sociology of Sport*. Whittier College, Whittier, California, 2nd Printing. Chapter 6. Sport and Economics pp. 108-126., magyarul: Misovicz Tibor (szerk.) (1996): *Sport és társadalom – Sportszociológiai szöveggyűjtemény*, AULA Kiadó, Budapest

Joseph, J.U. (1993): *Harnessing Human Resource Technologies*, Business Quarterly, Autumn 1993, pp. 71-75., idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Kornai János: *Bürokratikus és piaci koordináció*, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., pp. 1025-1037.

Kotler, Ph. (1992): *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): *A játékosok menedzsmentje*, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest

Kynsburg Zoltán (1998): *A sztárok mint frontemberek*, Marketing&Menedzsment 1998/3., pp. 18-19.

MacDonald, D.N. – Reynolds, M.O. (1994): *Are Baseball Players Paid their Marginal Products?*, Managerial and Decision Economics, Vol. 15., pp. 443-457., idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Misovicz Tibor (1997): *Mi megy a tévében?*, Jel-Kép, 1997/1., pp. 23-33.

Nagy Péter (1995): *Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába*, in: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben, BKE Jubileumi Konferencia 1995, Budapest, I. kötet, pp. 488-493.

Nagy Péter (1996): *A sport és a rekreáció közgazdaságtana – áttekintés*, kézirat, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont

Norman, R. (1993): *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley&Sons New York

Parkington, J.P. – Schneider, B. (1979): *Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study*, *Academy of Management Journal*, Vol. 22., pp. 270-281., idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Pokol, B. (1991): *A professzionális intézményrendszerek elmélete*, Felsőoktatási Koordinációs Iroda, idézi: Fóti Péter (1996): Az üzlet behatolása a magyar sportba, *Valóság*, 1996/5, pp. 14-28.

Pratkanis, A.R. – Aronson, E. (1992): *A rábeszélőgép*, AB OVO, Budapest, idézi: Urbán Ágnes (1997): Sportüzlet, média és társadalom, *Jel-Kép*, 1997/1., pp. 15-22.

Sárközy Tamás (2002): *A sporttörvény magyarázata*, Budapest, HVGOracLap- és Könyvkiadó Kft.

Schneider, B. – Bowen, D.E. (1985): *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replications and Extension*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70., pp. 423-433., idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Schneider, B. – Bowen, D.E. (1993): *The Service Organization: Human Resources Management is Crucial*, *Organizational Dynamics*, Spring 1993, pp. 39-52., idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Schneider, B. (1994): *HRM – A Service Perspectiv: Towards a Customer-focused HRM*, *International Journal of Service Industry Management*, pp. 64-76, idézi: Kozma Miklós (1997): Az emberi tényező a sportszolgáltatás folyamatában, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, TDK-dolgozat, 1997. április

Shimank, U. (1984): *A sport társadalmi alrendszeré fejlődése*, in: Fóti Péter (szerk.) (1995): *Bevezetés a sportszociológiába*, Miskolci Egyetemi Kiadó, idézi: Fóti Péter (1996): *Az üzlet behatolása a magyar sportba*, Valóság, 1996/5, pp. 14-28.

Sleight, S. (1989): *Sponsorship – What it is and how to use it?*, McGraw Hill, pp. 4., magyarul: Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (1994): *Szponzorálás*, MIND Bt., Budapest

Szántai Tamás (szerk.) (1995): *Sport és marketing – szöveggyűjtemény*, AULA Kiadó, Budapest, BKE Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont

Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): *Winners & Losers – The Business Strategy of Football*, Viking, England

Urbán Ágnes (1997): *Sportüzlet, média és társadalom*, Jel-Kép, 1997/1., pp. 15-22.

Urbán Ágnes (1998): *Sport és média – A sportmédia iparági szintű és szolgáltatás jellegű elemzése*, BKE diplomadolgozat

Whannel, G. (1992): *Fields in Vision*, Routledge, London, idézi: Urbán Ágnes (1997): *Sportüzlet, média és társadalom*, Jel-Kép, 1997/1., pp. 15-22.

2000. évi CXLV. törvény a sportról

A XIII. Európai Sportkonferencia (1995) munkadokumentuma, idézi: Nagy, J. (1996)

Business Week, magyarul: Figyelő, 2002. november 7-13., pp.43.