



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 hivatalos labdarúgás piacai

András Krisztina

53. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2004. május

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

A hivatásos labdarúgás piacai¹

András Krisztina

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Veres Pálné utca 36.
H – 1053 Budapest
Hungary**

Összefoglalás

Manapság egyre több szó esik a hivatásos sportban, ezen belül a labdarúgásban az üzleti alapú működésről. Ugyanakkor eddig még nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. A tanulmány ezen hiányt próbálja csökkenteni azzal, hogy piacokat értelmez a hivatásos labdarúgásban.

A hivatásos labdarúgás piacainak tárgyalása megvilágítja mindazokat az összefüggéseket, melyek az üzleti, azaz piaci működés háttérében állnak. Ezek hiányában a működés üzleti alapjai megkérdőjelezhetők.

Kulcsszavak: sportgazdaságtan, sportmenedzsment, futballmenedzsment, üzleti alapon működő sport, piac, érték, értékteremtő tényező, sportszolgáltatás

Abstract

The business aspect of sport and football 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.

The description of the markets of professional football underlines the connections in the background of the business operations. Without it the business bases of the operation could be questioned.

Keywords: sports economics, sports management, football management, sport business, market, value, value driver, sports service

¹ A tanulmány András Krisztina (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján című Ph.D. értekezés bizonyos fejezeteinek rövidített változata.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
1. A PIAC ÉRTELMEZÉSE A LABDARÚGÁSBAN	5
2. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS ÜZLETI MŰKÖDÉSE	8
3. ÉRTÉKEK A LABDARÚGÁSBAN	13
4. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS FOGYASZTÓI PIACA	18
5. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS JÁTÉKOSPIACA	21
6. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS KÖZVETÍTÉSI JOGAINAK PIACA	25
7. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS SPORTSZPONZORI PIACA	31
8. A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS MERCHANDISING-PIACA	35
ÖSSZEGZÉS	37
HIVATKOZOTT IRODALMAK	39
VÉGJEGYZETEK	41

Bevezetés

Manapság egyre több szó esik a hivatásos sportban, ezen belül a labdarúgásban az üzleti alapú működésről. Ugyanakkor eddig még nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. A tanulmány ezen hiányt próbálja csökkenteni azzal, hogy piacokat azonosít jellemez hivatásos labdarúgásban.

Az első két fejezetben a hivatásos labdarúgás piacainak, valamint az üzleti működésnek az értelmezésére kerül sor. A harmadik fejezetben azokat az értékeket mutatom be, melyek egyfelől kiváltották az üzleti szféra érdeklődését, másfelől magának az üzlet megjelenésének köszönhetőek. A tanulmány hátralevő fejezeteiben az egyes piacok leírása Chikán (1995) alapján, azonos szerkezetben történik. Minden esetben meghatározásra kerülnek a következők: a csere tárgya, ennek legfőbb jellemzője és a tágon értelmezett termék (termék és szolgáltatás) értékét befolyásoló legfőbb tényezők. Áttekintem az egyes piacok vevői és eladói oldalán található szereplőket, illetve az őket összekapcsoló közvetítőket. A hivatásos labdarúgás piacainak jellemzése a vevők és eladók magatartásának bemutatásával, döntését leginkább befolyásoló tényezők azonosításával végződik. Az egyes piacokat bemutató alfejezetek a jellemzőbb tendenciák felvázolásával zárulnak. A téma összegzéseként a piacok közt meglévő kapcsolat ismertetése a cél.

A hivatásos labdarúgás piacainak tárgyalása megvilágítja mindazokat az összefüggéseket, melyek az üzleti, azaz piaci működés háttérében állnak. Ezek hiányában a működés üzleti alapjai megkérdőjelezhetőek.

1. A piac értelmezése a labdarúgásban

A XX. század domináns – Kornai (1986) alapján értelmezett – koordinációs mechanizmusa a piac lett. A társadalom olyan területein is igaz ez, melyek jellegüket tekintve távol esnek a gazdaságtól. Napjainkra egyre inkább így van ez a hivatásos labdarúgásban is.

Hunyadi alapján (1989) a piacot a tanulmányban egyrészt tágan, másrészt bizonyos tekintetben sajátosan értelmezem. A tág értelmezés szerint a piac valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba (Chikán, 1997). Speciális az értelmezés abban a tekintetben, hogy a tanulmány célkitűzése a labdarúgáson keresztül bemutatni a sport főbb piacait, ezzel összhangban a labdarúgáshoz kapcsolódó piac alatt értem mindazon forrásokat, melyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságok bevétele származik. Az egyes bevételi források egy-egy piacként értelmezhetők, elemezhetők. Közgazdasági értelemben ugyan sajátos ez a piac-megközelítés, de a kiinduló pont az, hogy az üzletszerű működés alapfeltétele szerint a társaságoknak meg kell élniük, gazdálkodniuk kell és a bevételeik legfőbb származási helye a piac.

A tág definíciónak megfelelően minden tárgyalásra kerülő piac esetében azonosítom a terméket, a csere tárgyát, ennek legfőbb jellemzőjét, a termék értékére ható főbb tényezőket, a piac szereplőit: eladókat, vevőket, közvetítőket és végül a vevők-eladók piaci magatartását befolyásoló legfőbb tényezőt. A piacok ilyen formában történő elemzése lehetővé teszi az üzleti működést befolyásoló legfőbb tényezők azonosítását, az egyes piacok közti kapcsolatok felvázolását.

Az üzleti alapon működő futballtársaság bevételi forrásait jelentő legfőbb piacok a következők:

- fogyasztói piac,
- közvetítési jogok piaca,
- szponzori piac,
- merchandising-piac,
- játékospiac.

A *fogyasztói piac* keretein belül szó esik a labdarúgást mint sportszolgáltatást helyszínen igénybe vevő és médián keresztüli élvezőkről, fogyasztókról. A labdarúgás vevői, ügyfelei

közé sorolom a médiát, illetve a különböző, de jellemzően marketingcéllal közeledő vállalatokat. A média a *közvetítési jogok piacát* leíró részben, míg a vállalati szféra a kereskedelmi termékek egyik piacának, a *szponzori piacnak* alfejezetében kerül bemutatásra. A kereskedelmi termékek másik fontos piaca a *merchandising-piac*. A futballvállalatok működésében fontos bevételi forrást jelenthet a játékosok adás-vételének egyenlege, az ún. transzferegyenleg. Ennek bemutatására a *játékospiac*nál kerül sor².

A futballtársaságok üzleti működésének vizsgálatakor fontos bemutatni, hogy speciális jellemzőként említhető a felsorolt piacok elérése. A labdarúgásban a különböző piacok elérésének módjáról a különböző versenykiírások áttanulmányozása által kaphatunk képet. Van olyan eset, amikor a különböző piacok akkor válnak elérhetővé, ha egy futballcsapatot működtető társaság elnyeri az adott bajnoki rendszerben való indulási jogot. Ennek módját alapvetően befolyásolja, hogy az adott versenyrendszer zárt vagy nyitott. A zárt rendszerű bajnoki rendszerek legjobb példáit az amerikai nagy ligák adják. Az úgynevezett major, nagy amerikai ligák egyrészt zártak abból a szempontból, hogy csak a franchise jogot megszerzett csapatok indulhatnak az adott liga által megszervezett bajnokságban. Másrészt zárt azért is, mert ebben a rendszer a bajnokságban való részvételt, illetve kiesést nem a sportban elért eredmény, hanem üzleti szempontok határozzák meg. A sportszolgáltatást végző, csapatot működtető társaság addig és úgy szolgáltat, míg és ahogy a franchise-adó liga azt engedi.

Az úgynevezett nyitott bajnoki rendszerekben az induló csapatok körét elsőként a sportszakmai feltételek, azaz a bejutás, illetve bennmaradás határozzák meg. Másodikként ebben az esetben is a versenyt meghirdető szövetségek, ligák gazdasági és egyéb feltételeket írhatnak elő, melyeket ha az illető társaság nem tud teljesíteni, akkor sporteredménye által megszerzett indulási joga ellenére sem indulhat az adott bajnokságban. Ennek tipikus példáit adják a különböző nemzeti bajnoki rendszerek. A feltételeket a nemzeti sportszövetség mellett a nemzetközi sportszövetség is meghatározhatja.

Speciális esetet jelent a különböző nemzetközi és nemzeti kupák rendszere. A nemzetközi kupákban általánosan az a jellemző, hogy a rendszer a nyílt és zárt rendszer együtteseként jelenik meg. Egy vegyes vagy kvázi zárt rendszer (Dénes, 2003) alapját egy speciális feljutás-kiesési mechanizmus alkotja, de a nevezés elfogadásakor komoly adminisztratív előírásoknak

² A szóhasználatban tudatos a játékospiac és nem munkaerőpiac használata. Mindezt az indokolja, hogy részletesen nem esik szó az edzői, játékezői, stb. emberi erőforrásokról. Továbbá az utánpótlás-nevelés is mint klub-, vagy ország-stratégiai tényező, illetve mint belső munkaerő-piac, egyfajta befektetési lehetőség jelenik meg a klubok működése esetében.

kell megfelelni. A nemzeti kupákban többnyire bármely osztály csapata elindulhat egyszerű nevezés által.

A verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához. A verseny megléte a sportban azonban jóval korábbi keletű, mint a piac jelenléte. A verseny – tág értelmezése szerint – két vagy több szereplő egymással szemben előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége (Chikán, 1997). A hivatásos labdarúgás központi szolgáltatását a különböző sportesemények adják. Az alapszolgáltatást minden esetben a sportesemény által nyújtott izgalom, élmény, látvány jelenti. Ennek legfőbb mozgatója a pályán zajló versengés, küzdelem. Ugyanakkor hosszú távon a kimenet bizonytalansága csak akkor biztosított, ha ez a verseny kiegyensúlyozott, azaz egyetlen szereplő sem tesz szert különleges versenyelőnyre. A sport működésének és irányításának sajátossága, hogy gyakran szembe kerül a szabad verseny kérdésével. A sport, így a labdarúgás önszabályozó szervezetei, a különböző sportági szövetségek mind-mind monopolisztikus struktúrában működnek, melyhez kitartóan ragaszkodnak. Egy-egy versenyrendszerben sem engedhető meg, hogy valamelyik csapat vagy azt működtető társaság monopolhelyzetbe kerüljön, mert ezzel a kimenet bizonytalansága sérül, és az egész rendszer működése kerül veszélybe. Továbbá a sportban, a labdarúgásban is erősen jelen van a kartellezés, hisz a csapatokat működtető társaságok vagyoni értékű jogaikkal, így tudnak a leghatékonyabban gazdálkodni. A verseny fogalmából is jól látható, hogy a piac immanens tulajdonságából adódik, hogy – egyéb szerepek mellett – szükség van külső szabályozóra: legyen az, az állami szférából vagy a sport civilszférájából adódó érintett.

A labdarúgásban megjelenik a közös érdekérvényesítés céljából létre jövő együttműködés is, melyet G-14 néven ismert meg a világ. A legtehetősebb futballklubokat tömörítő G-14 egyfajta érdekvédelmi szervezet, mely a stratégiai szövetség tagjai jogainak kibővítéséért küzd. Legfőbb céljuk, hogy tagjaik nagyobb részesedést szerezzenek az UEFA Bajnokok Ligája bevételeiből, valamint játékosaik hazájuk válogatottjának barátságos mérkőzéseire való elengedésekor nagyobb beleszólásuk legyen. Visszatérően felmerül egy hazájuk bajnoki rendszerétől elszakadó nemzetközi bajnokság elindítása, mely állandó fejlődést okoz a nemzetközi sportszövetségek számára.

2. A hivatásos labdarúgás üzleti működése

Üzleti alapú a működésről akkor beszélhetünk, amikor a futballtársaságok működését biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják. Az üzleti alapú bevételek legfőbb jellemzője, hogy mindenképpen piac meglétét, fogyasztói jelenlétet feltételez. Mindezek alapján az üzleti alapú működés annál üzletibb, minél nagyobb az üzleti bevételek aránya.

A bevételek/kiadások csoportosítása számos dimenziói mellett megtehető. Követhetjük a számvitelben megszokottat³, vizsgálhatjuk a termelés/szolgáltatás volumenétől függően: fix vagy változóként és megtehetjük sportspecifikus (pl. mérkőzéshez kapcsolódó vagy azon kívüli, szezonon belüli vagy kívüli) felbontásban.

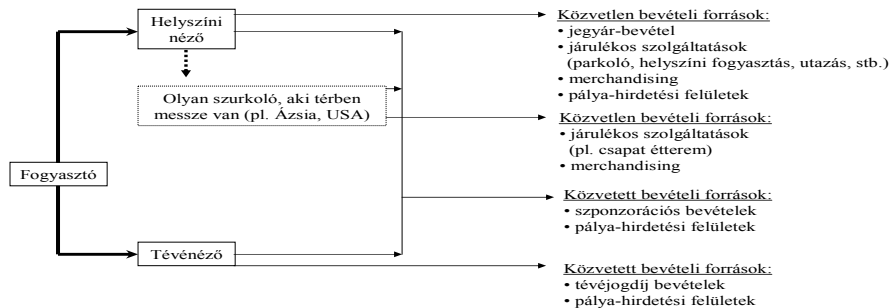
A labdarúgó-társaságok legfőbb üzleti bevételei a következők:

- jegy- és bérletbevételek (ld. fogyasztói piac),
- játékos-értékesítés bevétele (ld. játékos-piac),
- közvetítési jogokból származó bevételek (ld. közvetítési jogok piaca),
- kereskedelmi jogok bevétele: szponzori bevételek (ld. szponzori piac) és merchandising-bevételek (ld. merchandising-piac).

Az 1. ábra a leírtakkal együtt jól illusztrálja, hogy az üzleti bevételek mögött mindenkor a fogyasztó áll. Éppen ezért a futballtársaságok üzleti működését alapvetően befolyásolja a tényleges és potenciális fogyasztók száma és azok jellemzői.

³ Ez mindenkor az adott ország szabályozása által behatárolt.

1. ábra A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrásai



Forrás: Kassay (2003/b)

Mindezekon kívül egyéb, fontos bevételi források is azonosíthatók, melyek több esetben a létesítmények üzleti hasznosításából adódnak.

A működés vizsgálata kapcsán szólni kell a sikeresség kettős értelmezéséről is. A hivatásos sportban, a labdarúgásban megjelenő üzleti elemek ugyanis napjainkra két siker fogalmat is létrehozta, ami miatt két sikermércét is meg kell különböztetni. Egyrészt létezik egy sportspecifikus mérce, a sportszakmai siker, mely az adott versenyben, versenysorozatban elért helyezések alapján mérhető. Másrészt megjelent egy olyan sikermérő, mely kezdetben a sporttól idegen volt, de a gazdaságban annál megszokottabbnak tekinthető. A gazdasági siker jellemzően valamilyen számvitelileg elszámolható eredménykategóriával írható le.

A labdarúgás működési modelljének leírása esetében két modell különíthető el egymástól. Az állam által működtetett modell (továbbiakban állami működési modell) legfőbb jellemzője, hogy az állam komoly szerepet tölt be mind a sportág irányításában, mind működtetésében, finanszírozásában. A bevételek ekkor egyértelműen különböző állami forrásból érkeznek, a labdarúgás finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országok, köztük Magyarország vonatkozásában volt tetten érhető a legtisztábban.

Az üzleti szféra által működtetett modell (továbbiakban üzleti modell) esetében a bevételek nagy része közvetve vagy közvetlenül az üzleti szférától származik. Chikán (2002) üzleti szféraként vagy üzleti világgént értelmezi a piaci koordináció megvalósítóit. Azaz azokat az

érintetteket, melyek közti kapcsolatot leginkább a piaci koordináció jellemzi. A labdarúgás legszűkebb üzleti szféráját a fogyasztók és a labdarúgás ügyfelei: a média és a vállalatok jelentik. Ebben az esetben tehát a labdarúgás legfőbb bevételei közvetve vagy közvetlenül ettől a szférától származnak.

A bevételek – ezen megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a labdarúgás eltérő szerepe áll. Az állami modellben a hivatásos labdarúgás sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a hangsúly a labdarúgás mint hivatásos sport szórakoztató iparhoz tartozó voltára helyeződik.

A két működési modell a finanszírozás forrásán túl tulajdonosi jellemzőiben is eltér egymástól. Az állami modellben nincs valós tulajdonos. Az állam folyamatosan ellátja a szervezetet a működéshez szükséges bevételekkel, de tulajdonosi jogait a szervezet vezetőin keresztül gyakorolja. Ennek megfelelően a bevételek nem jelentenek valós korlátot a kiadások számára, így a működés puha költségvetési korláttal (Kornai – Matits, 1987) jellemezhető. Az üzleti modellben a bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak. A valós tulajdonos befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt, melynek egyik eszköze csupán a nyereséges működés, mely nagyvonalú megközelítésben is elvárja, hogy a bevételek hosszú távon fedezzék a kiadásokat. Az üzleti működés esetében tehát a működés lényegi elemét adja az üzleti gazdálkodás jelenléte.

A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen non-profit szervezeti forma, jellemzően társadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttéréül jellemzően valamilyen gazdasági társaságot találunk.

1. táblázat A labdarúgás két működési modelljének összevetése

	Állami modell	Üzleti modell
Finanszírozás forrása	állami bevételek	üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	puha költségvetési korlát	kemény költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	nincs valós tulajdonos	valós tulajdonos megléte
Működési kerete	non-profit: társadalmi egyesületi forma	üzleti: gazdasági társasági forma
Labdarúgás jellemző szerepe	politikai rendszer legitimálása, közhangulat javítása	szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületéként

Forrás: András, 2004

Európai egységesülő piaci miatt a hivatásos sport átlép az egyes országok országhatárain. Ez egy olyan, méreteiben megnövekedett piac felé mutat, amelyik gazdaságilag sokkal kifizetődőbb működést tesz lehetővé a labdarúgó-vállalatok⁴ számára.

Az üzleti modell működésének alapját a minőségi, fogyasztói érdeklődést kiváltó alapszolgáltatás, a labdarúgó-mérkőzés megtekintése adja. Mindez megteremti a helyszíni sportfogyasztót, aki közvetlen és közvetett bevételekhez juttatja a labdarúgó-vállalatot. A helyszíni nézők jellemzői, hogy nagyobb számban kerülnek ki az úgynevezett hagyományos szurkolók közül és jellemzően földrajzilag behatárolt területről érkeznek a mérkőzésekre. A helyszíni sportfogyasztói piac, döntően Chikán (1997) értelmezése alapján helyi piac. A helyszíni nézők jelentős nagysága azonban nemcsak bevétellel, hanem további működésre kiható, üzletileg kiaknázható potenciállal jár a futballvállalat számára. Egyrészt kiválthatja a helyi szponzorok, másrészt a média érdeklődését⁵. A média képes a sportesemény egyszerű közvetítésén túl az átalakításra is. Magazinszerű, szórakoztatóipari termék⁶ alakítva újabb sportfogyasztókat teremt, a médiafogyasztókat. Ezekre jellemző, hogy jóval népesebb tábort alkotnak, a helyszíni nézőktől alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Elmondható róluk, hogy az esemény helyszínétől földrajzi értelemben jóval távolabb vannak, és a sportághoz laikusabban állnak hozzá. A közvetítésekért kifizetett jogdíjak továbbnövelik a labdarúgásba érkező üzleti bevételek körét. A média jelenléte a leírtakon túl értékesebbé teszi a helyi szponzoroknak nyújtott szolgáltatást is. Továbbá lehetővé teszi nemzeti, regionális és globális szponzorok megjelenését. A szponzorok marketingérdeklődése a nemzetközi és a nemzeti versenysorozatok által is bevételeket eredményezhet a labdarúgás számára, azáltal, hogy alkalmas a helyi sportszponzori piac méretének növelésére.

A kiindulási pontot jelentő minőségi alapszolgáltatáson túl a leírt folyamatokat mindenképp erősíti a sportág iránt érdeklődők társadalmi összetétele, az adott sportág kedvező arculata, a

⁴ A sportvállalatok olyan vállalatok, melyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András, 2002). A labdarúgó-vállalatok ennek alapján mindezt a labdarúgás területén működve teszik meg.

⁵ Azt látnunk kell, hogy ha ez egy konkrét labdarúgó-vállalat esetében elszigetelt, egyedi jelenség, akkor ez alapvetően a helyszíni nézők, a helyi szponzorok és esetleg helyi média érdeklődésén túl nem képes további üzleti szereplők bevonására.

⁶ Misovicz (1997) szerint a „beavatottakból” álló közönség (értsd alatta a helyszínre kilátogató, a sportágot korábban űző, hagyományos szurkolót, a szerző megjegyzése) jóval kisebb annál, hogy megélhetést biztosítana akár a sportvállalatok, akár a televíziós csatorna számára, ezért komoly verseny folyik az úgynevezett laikus nézőkért. Ennek a versenynek köszönhető, hogy a sportműsorok televíziós közvetítése kimozdult az egyszerű tényközlő, dokumentatív pólusából, közelítve a szórakoztató, illetve a drámai jelleg felé.

sportág kiemelkedő játékosainak, sztárjainak megléte. Mindezek újabb fogyasztókat és ezáltal újabb bevételeket generálnak a labdarúgás valamennyi, a disszertációban értelmezett piacán.

Az üzleti modell működését jelentő feltételek a következőképpen összegezhetők. A labdarúgásnak eladhatónak kell lennie a sportfogyasztók számára. A megfelelő nagyságú jegy- és bérletbevétel feltételeit a fizetőképes kereslet, az alap- és kiegészítő szolgáltatások számára megfelelő létesítmény és megfelelő marketingstratégia adja.

A média érdeklődése és ez által a közvetítési jogokból származó bevétel feltételeként a nézettség és a jól értékesíthető reklámpercek által kitermelhető kiadások (közvetítési jogok díja, gyártási költségek) alakulása említhető.

Az üzleti működés alapjainak biztosítása szempontjából fontos, hogy a szponzorok számára labdarúgáson keresztül elérhető célcsoport gazdaságilag minél értékesebb legyen.

A vállalatok marketingérdeklődését az elérhető célcsoport gazdasági értékességén túl a labdarúgás imázsa is befolyásolja.

A merchandising-bevételek alakulása esetében alapvető a jogilag tisztázott háttér és a minél erősebb fogyasztói hűség megléte.

A nettó játékostranszfer jelentős bevételi forrása lehet a különböző futballvállalatoknak. Ennek nagyságát azonban nemcsak belső (futballvállalatnál folyó utánpótlás-nevelési munka, megfelelő játékos-kiválasztási rendszer, klub pozíciója: mérete, földrajzi elhelyezkedése), hanem a társaság számára külső (adott ország nemzetközi eredményessége, elismertsége: a bajnokság színvonala, a válogatott eredményei) tényezők is befolyásolhatják.

3. Értékek a labdarúgásban

Az érték chikáni (1997) értelemben nem más, mint valami olyan szolgáltatás vagy termék, melyért a fogyasztó vagy vevő hajlandó fizetni, mert valamilyen fogyasztói, vevői igényét kielégíti. Ezek a szolgáltatások és termékek egy folyamatos fejlődés útján jelentek meg a labdarúgásban, megteremtve ezzel a hivatásos labdarúgó-társaságok működésének üzleti alapjait. Ez a fejlődés legjobban a labdarúgás üzletté alakulásának bemutatásán keresztül írható le.

A labdarúgás kezdetben nem üzletet, hanem egy amatőr jellegű játékot jelentett. Egy olyan játékot, ahol a sportolók maguk szórakoztatása céljából, nem jövedelemszerzési céllal, különösebb gazdasági érdekek nélkül „játszottak”.

A kérdés az, miért vált a játék üzletté? Szymanski-Kypers (1999) szerint az éles verseny miatt. A szerzőpáros a nemzeti szakszövetségek megalakulása, illetve az első versenysorozatok megindulására teszi a folyamat kezdetét. A versenysorozatok a klubokat fejlődésre serkentették, mely maga után hozta a jó minőségű játékot. Az üzlet megjelenésének első feltétele, a fogyasztói igény teremtődött meg ezzel, azaz mind több néző jelent meg a mérközéseken. Az üzlet alapfeltétele a fogyasztó, akinek a számára értéket kell nyújtani. Természetesen a nézők megjelenése megfelelő körülmények, létesítmények biztosítását kényszerítette ki. A megfelelő háttér kialakításához, biztosításához már komolyabb tőkére volt szükség, melyeknek csupán egy csekély részét biztosíthatták a belépő díjakⁱ.

A fogyasztói érdeklődés fenntartásának legfőbb eszközét a győzelem jelenti, melynek eléréséhez minél jobb játékosok szükségeltetnek. Előtérbe került a győzelem a pusztán játékelvezetellel szemben. A tőkeerősebb klubok azóta is igyekeznek magukhoz vonzani a legjobb játékosokat. Kezdetben költségtérítés, munkahelyi támogatás, az időkiesés miatt juttatások adása által, mára jelentős fizetség fejében. A sportolók profivá válását kezdetben minden országban akadályozták, így ez a fajta motiválás illegális volt, majd különböző időpontokbanⁱⁱ, de mára elfogadottá, engedélyezetté vált. Ezzel létrejött egy újabb üzleti értéket hordozó tényező, azaz a professzionális, hivatásos labdarúgó, és kialakult egy speciális munkaerő-piac, később megteremtve a hozzákapcsolódó érintetteket: ügynököket, ügynökségeket, érdekképviseleti szerveket.

A sport, ezen belül a labdarúgás is igazán a televízió megjelenésével, tömegmédiummá válásával és a médiaiparban lezajlott forradalmi változásokkal (András, 2002) kezdett üzleti alapokra helyeződni.

A folyamatok leírt alakulása szétfeszítette a kezdeti non-profit elvű szervezeti formát és megindult a társasággá alakulás folyamata a labdarúgásban. Mindez a mai napig kettőséget jelent a labdarúgás intézményi rendszerében. A korábbi tagrendszeri alapon működő non-profit szervezeteket vagy felváltják az üzleti formák, vagy velük párhuzamosan, gyakori sűrűlódásokkal működnek tovább. Mindez a labdarúgó egyesületek esetében futballvállalatok létrejöttét, a labdarúgó szövetségek mellett a tulajdonosok érdekképviselőt ellátó ligák megjelenését hozta. A klubok a labdarúgók mellett további alkalmazottakat kezdtek foglalkoztatni, és olyan befektetésekbe kezdtek, melyek megtérülésére csak a jövőben lehetett számítani, így komoly kockázatot hordoztak.

A média üzleti motivációit találhatjuk meg a sportág versenyrendszerének átalakulásábanⁱⁱⁱ is. Ezeknek az átalakulásoknak nem is rejtgetett célja: a médiaképes sportszolgáltatás feltételeinek megalapozása, illetve a hivatásos sport médiaüzleti potenciáljának fokozott kiaknázása volt. Következésképpen elmélyült az elit és a többi csapatok, bajnokságok közötti anyagi szakadék, veszélyeztetve ezzel a sportág hosszú távú működőképességét⁷.

Az európai labdarúgás üzletté válásának médiaforradalmat követő mérföldkövét a Bosman-szabály bevezetése adta, mely megvalósította a játékospiac liberalizációját.

Mindezen folyamatokkal egy időben a hivatásos labdarúgásban újabb értékkel bíró termékek születtek.

A hivatásos sport, így a labdarúgás központi termékét mára a különböző sportesemények, rendezvények jelentik. Bonyolultságukat tekintve eltérnek egymástól, de megkülönböztethetünk *egyedi* rendezvényt vagy *rendezvénysorozatot*. A labdarúgásban mindkettőre találhatunk példát^{iv}.

Mind az egyedi, mind a rendezvénysorozat esetében létezik egy jogtulajdonos, aki jellemzően az adott sportesemény kiírója, azaz a versenyrendszer meghatározója. A főbb jogok, melyekkel rendelkeznek: 1) a televíziós, rádiós közvetítések joga, 2) szponzorációs jogok, 3) merchandising-jogok.

⁷ Szakértők továbblépésként régóta az Európai Szuperliga megalakulását emlegetik.

A jogtulajdonosok jellemzően non-profit jellegű szervezetek: nemzeti illetve nemzetközi sportági szövetségek. A jogok értékesítését általában nem maguk végzik, hanem tulajdonosi jogukat különböző sportügynökségeken keresztül, ügynöki megbízás kiadása által gyakorolják.

A sportesemény üzleti értékesítéséhez az esemény mögött márkát kell felépíteni. Bayer (1997) szerint a labdarúgásban a márkaépítés csak hosszú távon és nehezen menedzselhető, mert nagyon érzékeny a szolgáltatást előállítók teljesítményére.

A labdarúgásban meglévő jogok értékességét ugyanakkor az adott esemény által kiváltott fogyasztói érdeklődés biztosítja. Az üzleti működés lényegi hordozója a helyszíni fogyasztó. A helyszíni sportfogyasztók (nézők, szurkolók) fontosságát nem elsősorban a hozzájuk kapcsolódó közvetlen bevételek arányának nagyságrendje, hanem az adja, hogy az üzleti modell összes többi résztvevője (média, vállalati szféra) az ő meglétükön és számosságukon nyugszik. Éppen ezért fontos az összes olyan tényező, mely a labdarúgás fogyasztói piacán megjelenő vevők keresletét befolyásolja. Számos szerző foglalkozik a passzív sport iránti keresletet befolyásoló tényezőkkel. Dénes (1998/a) szerint a végső passzív fogyasztók keresletét leginkább a sportteljesítmény, a kimenet bizonytalansága, a szurkolói hűség és az esemény egyedisége biztosítja. Ha megfelelő fogyasztói érdeklődés kíséri az adott eseményt és a sportág maga médiaképes (András, 2002), kiváltja a média, jellemzően a televízió érdeklődését. Éppen ezért egy sportág népszerűsége legkönnyebben a helyszíni, illetve a médián keresztüli nézettség^v által ragadható meg.

A jogok értékének egyfajta megteremtője és biztosítója a média. Az, hogy – a médiaképességén túl – egy adott sportág vagy annak egy rendezvénye mitől érdekes a média számára alapvetően attól függ, hogy melyik médiumról (televízió, rádió, internetes portál) van szó, és ez milyen modell (közszolgálati vagy kereskedelmi) alapján működik.

Érdekes helyzetben vannak a labdarúgás üzleti működésében a futballvállalatok és a labdarúgók. A futballklubok nem mások, mint a különböző labdarúgó eseményeken induló csapatokat működtető, jellemzően gazdasági társaságok, míg a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei.

A labdarúgó-vállalatok értékteremtő tényezőinek egy részével közvetlenül, más részükkel csak közvetetten rendelkeznek. A közvetlen tényezők legfőbb példáit a létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, az adott versenysorozatban való indulási jog, az induláshoz szükséges licenccel való rendelkezés, a szerződötett játékosokkal kapcsolatos vagyoni jogok és a társaság goodwill, márkaértéke szolgáltatják. Ezek a jellemzően jogokban megtestesülő értékteremtő tényezők sok esetben ugyan nem átruházhatók, de fedezetül, biztosítékul szolgálhatnak egyéb gazdasági jellegű ügyletben^{vi}. Látunk kell, hogy a közvetlen értékteremtő tényezők nagy részének alakulására a futballtársaságnak közvetlen ráhatása van csupán.

A legfőbb közvetett⁸ értékteremtő tényezőt a televíziós, rádiós közvetítések joga jelenti. Ennek alakulására már csak közvetett kihatása van a labdarúgó-vállalatnak. Ez alapvetően behatárolt attól, hogy milyen szerződés születik a jogtulajdonos és a televíziós társaság közt. Továbbá meghatározza, hogy milyen elvek alapján történik a központi bevételek csapatok közti elosztása.

A labdarúgók mint munkavállalók önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak. Ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy labdarúgó-vállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében márkát építhessen ki, sztárookra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére, képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni. Magyarországon gyakran találkozunk olyan jelenséggel, amikor – szabad véleménynyilvánítás jogára hivatkozva – a labdarúgó médianyilvánosság előtt tesz munkáltatóját vagy sportági szakszövetségét, annak hivatásos tagozatát sértő kijelentést. Üzleti szempontból a legfőbb probléma ezzel kapcsolatban az, hogy rontva ezzel az esetleges márkát, imázst közvetlenül csökkentheti a labdarúgás fogyasztóinak, ügyfeleinek érdeklődését.

A legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban mint sportszolgáltatásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. A sportteljesítmény legkézenfekvőbb mutatószáma az egyes eseménysorozatokban elért eredmény lehet. A sportteljesítmény közvetlen és közvetett módon is kihat a többi értékteremtő tényezőre.

⁸ Természetesen mindez csak abban az esetben tekinthető közvetettnek, amennyiben a jog értékesítését nem egyedileg a futballtársaságok, hanem a labdarúgószövetség, vagy azok hivatásos tagozata központilag végzi.

Közvetlen módon kihat az üzleti működés alapját jelentő fogyasztói érdeklődésre jelentős jegy- és bérletbevételeket generálva. Ezen túlmenően az adott helyezés elérése után komoly bevétel járhat a versenysorozat kiírójától. Közvetetten jelenik meg – a médiaérdeklődését felkeltve – a közvetítési jogokért kapott magasabb bevételeken keresztül. Ezzel párhuzamosan a médiajelenléte értékesebbé teszi a futballvállalatot a marketingcéllal közeledő vállalatok számára.

Egy futballvállalat – sportteljesítménnyel összefüggő – értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa.

Fontos értéket jelentő tényező az adott klub, illetve a labdarúgás adott országbeli arculatának milyensége. A labdarúgás mint szolgáltatási tevékenység megfoghatatlan, nem-anyagi jellegű, így a nézők tájékozódásában, döntéseik kialakításában az anyagi termelésben megszokottnál jóval nagyobb az imázs szerepe. Éppen ezért az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó-társaság számára a piaci siker egyik előfeltétele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői. András – Kozma – Kynsburg (2000) szerint napjainkban a labdarúgás arculatára három jelentős tényező hat: a globalizáció, a diverzifikáció és a szurkolók biztonságának kérdése, mely mögött a labdarúgás kapcsán megjelenő botrányok állnak.

Nem árt hangsúlyozni azonban, hogy az üzleti elemek meglétének alapját a fogyasztói érdeklődés kiváltása és fenntartása biztosítja. Ez generálja a helyszíni nézőktől érkező (jegy-, bérletbevétel, helyszíni fogyasztás, vö. 1. ábrával) és a különböző merchandising-bevételeket. Kiváltja a helyi szponzorok és a médiaérdeklődését, továbbá a média jelenléte biztosítja a nemzeti, nemzetközi szponzorok érdeklődését. Mindezek alakulására ugyanakkor kihatással van mindaz, ami futballvállalati és sportági szövetség szinten történik.

4. A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca

Az alábbi alfejezet célja áttekinteni a helyszíni, illetve médián keresztül labdarúgó-fogyasztók piacát, annak legfőbb jellemzőit.

2. táblázat A hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	labdarúgó sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	hozzákapcsolódó élmény, szórakozás
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– sportteljesítmény minősége, – helyszínen nézve: kiegészítő szolgáltatások, létesítmény színvonala, helyszíni nézők jellemzői – médián keresztül fogyasztva: a közvetítéshez kapcsolódó szolgáltatások (háttérbeszélgetések, elemzések)
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– sportszolgáltatók – sportfogyasztók: helyszínen (helyszíni fogyasztók: nézők, szurkolók) vagy média által (médiafogyasztók) – médiafogyasztóknak a média
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– a megtekintés közvetlen és közvetett költségei

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A labdarúgó-mérkőzés megtekintése a labdarúgás mint sport úgynevezett passzív formája. Az ember azért fizet, hogy mások sportolását megtekintse. Ezt a megtekintett sportolást mára hivatásos, professzionális sportolók végzik, és a kapott szolgáltatásba az alap- vagy magiszolgáltatáson túl, úgynevezett kiegészítő szolgáltatások is beletartoznak (András, 2002).

A csere tárgya a szabadidő olyan eltöltésének formája, ahol a szolgáltatás igénybevétele jellemzően valamilyen élménnyel, szórakozással párosul. A termék értékét mindezen túl mindenképp meghatározza az értékesítési csatorna minősége. A helyszínen történő szolgáltatás-igénybevétel esetén ez elsősorban a sportlétesítmény, stadion kínálta lehetőségeken, míg a médián keresztüli fogyasztás esetében a média mint transzformáló tényezőkön múlik.

A sportszolgáltatás magját ebben az esetben egy labdarúgó-mérkőzés és a hozzákapcsolódó szórakozás, izgalom jelenti, melynek értékét elsősorban a sportteljesítmény minősége adja⁹. Az alapszolgáltatás tárgy megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív (élmény). További

jellemzője, hogy egyidejűleg történik az előállítás és a fogyasztása. A média által lehetővé válik (pl. videofelvételek, újságokban megjelent tudósítások által) a szolgáltatás élettartamának meghosszabbítása, de az elsődleges termék ekkor is elillan.

A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca esetében két fogyasztói csoportot különíthetünk el. A helyszíni fogyasztók belépőjegyet vagy bérletet váltva, a helyszínen közvetlenül élik át a sporteseménnyel kapcsolatos élményt. A médiafogyasztók számára a szórakozást egy médium, jellemzően a televízió közvetíti, mely Misovicz (1997) szerint napjainkra egyre inkább hozzáadott értéket biztosít a televíziónézők számára. A médiafogyasztás lehetővé válásával a fogyasztók is megváltoztak. Korábban a sportesemények közönsége jórészt olyanokból állt, akik maguk is üzték a nézett sportágat. Misovicz (1997) szerint a „szakértő” nézők nagysága azonban jóval kisebb annál, mint ami a sport, ezen belül a labdarúgás és a média számára megélhetést jelentene. A cél tehát a laikus nézők megnyerése volt, melyekért folyó verseny kiváltotta a sportműsorok megváltoztatását. Az egyszerű tényközlő, dokumentatív stílust a szórakoztató, drámai jelleg váltotta fel.

A játék minőségének alapvető hordozóját a labdarúgók szakmai tudása, képzettsége határozza meg. A szolgáltatás jellemzője, hogy igénybevétele nyilvánosan, mások társaságában történik. Az egyén élvezetét mások élvezete erősítheti vagy gyengítheti. Napjaink labdarúgásában még mindig sok helyütt megoldatlan az úgynevezett footballhuliganizmus jelensége. Nagyon sok mérhetetlen és közvetlenül vagy csak közvetetten mérhető kárt okozva a labdarúgás üzleti alapon történő működésének. Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók csoportosításának egyik fontos szempontját a demográfiai összetétel jelenti. Mivel az alapszolgáltatást emberek hozzák létre, így a szolgáltatás maga inkonzisztens és változatos. A produktumot rengeteg tényező befolyásolhatja és módosíthatja: időjárás, játékosok sérülése, nézők reagálása, pillanatnyi forma. Mindezek a tényezők kihatnak a nézők elégedettségének és azonosulásának mértékére is.

A helyszíni fogyasztók számának alakulását a felsorolt tényezőkön túl a létesítmény maximális befogadóképessége is korlátozza. Továbbá fogyasztói döntésükre – mások mellett – kihat a jegyek árának alakulása, a többi helyszíni néző viselkedése.

⁹ A dolgozat szerzője nem tekinti feladatának a sportszakmai kérdések vizsgálatát, mely más szakemberek és külön vizsgálatok tárgyát kell, hogy jelentse.

Sirgy (1982) szerint a sportfogyasztók specialitása a nagyfokú személyes azonosulás, melynek következtében a fogyasztók gyakran egyszerűnek, könnyen művelhetőnek találják a látottakat.

Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók esetében lényeges a nézettségi adatokon keresztül mérhető nézőközönség relatív nagysága¹⁰, a fogyasztás gyakorisága, ezen túl az üzleti világ számára lényeges nézői összetétel vizsgálata. A hirdető, szponzorok számára a nézettség nagyságának alakulásán kívül, még lényegibb a nézőközönség összetételének jellemzője: a nézők neme, kora, társadalmi státusza, jövedelmi helyzete.

Elemzések bizonyítják, hogy a labdarúgó-mérkőzések kiugróan magas televíziós nézettséget képesek elérni. A médiafogyasztók szempontjából kiemelkedik a hirdetési szempontból legértékesebb 18-49 év közti korosztály, melyek körében a nézettségeket általában külön is megvizsgálják.

A hivatásos labdarúgás szolgáltatóit mára a társasági forma jellemzi. Társasági szerződéseikben céljaik meghatározásánál – többnyire – megtaláljuk a labdarúgócsapat működtetését, a találkozók megszervezését. Alaptevékenységüket az alapszolgáltatás nyújtása jellemzi, melytől elvárás, hogy önfenntartó módon megteremtse a működés hátterét.

A magatartást befolyásoló legfőbb tényezők a megtekintés költségei. Ezek egy része közvetlenül kapcsolódik az eseményen való részvételhez. A helyszínen jelenlevő fogyasztók számára az alapszolgáltatáshoz kapcsolódó legfőbb kiadást a belépő, illetve a bérlet megvásárlása jelenti. Ugyanakkor a helyszínen történő megtekintéshez egyéb, közvetett költségek is kapcsolódnak. A helyszínre történő kijutás, a parkolás, a helyszíni fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem máshol, esetleg munkával töltjük, mind-mind a sportesemény megtekintésének közvetett kiadásait jelentik. Ugyanez a médián keresztül fogyasztók számára attól függ, hogy milyen típusú televíziós társaság vásárolta meg az esemény közvetítési jogát.

¹⁰ A helyszíni nézők esetében ezt a stadionkihasználtságon keresztül, míg a médiafogyasztók esetében különböző televíziós nézettségi mérőszámok megállapításán keresztül tehetjük meg.

5. A hivatásos labdarúgás játékospiaca

A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően egy speciális vagyoni értékű személyi jog: a játékos jogának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása. Olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, mely a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. Mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, de a licencszerződéshez hasonlóan a labdarúgó-vállalat számára a játékos jogának használati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a használati jog ellenérték nélkül visszaszáll a sportolóra. A játékos jogának használati jogát a sportvállalat ideiglenesen vagy véglegesen más sportvállalatra ruházhatja a sportoló hozzájárulásával. Ebben az esetben az átadó vállalat térítésre, igazolási díjra tarthat igényt.

A játékos jogának a szerződés alapján járó díjazás mellett külön jövedelemhez juttatja a sportolót: igazolási díjra (aláírási pénz) tarthat igényt.

Manapság a labdarúgó-játékos feletti rendelkezési jogon túl – jellemzően további díj ellenében – gyakran a merchandising-tevékenység keretén belül a futballista a személyiségi jogainak hasznosítását is átengedi a futballvállalat részére. A szerződése speciális elemeként jelenik meg a biztosításokkal kapcsolatos kikötés is, hisz ennek hiánya mindkét félnek komoly anyagi kárt okozhat. Vannak országok (pl. Németország), ahol a játékos nemcsak a futballvállalattal, hanem a nemzeti szövetséggel is szerződést köt, hogy elnyerje a hivatásos játékos státust, ezzel szerezve jogot arra, hogy a profi liga egyik játékosaként részt vegyen a szövetség által szervezett versenyeken. Ebben az esetben a játékos külön és közvetlenül is aláveti magát a szövetség különböző szabályzatainak. Egyéb esetekben a labdarúgónak közvetett a jogi kapcsolata az önszabályozókkal. Közvetlen jogi kapcsolat a sportoló és a sportvállalat közt van. A sportvállalat nevezése által vállalja, hogy elfogadja és betartja a szövetség, annak tagozata szabályzatait. Ezek a szabályzatok pedig előírják a nemzetközi szövetség szabályzatainak elfogadását, betartását.

A 3. alábbi táblázat a játékospiac legfőbb jellemzőit foglalja össze.

3. táblázat A hivatásos labdarúgás játékospiacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	labdarúgó játékosjog használatának átruházása
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	kettős ügylet: munkaerő-felvétel, vagyoni értékű jog vétel
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– játékos eleve meghatározott jellemzői (fizikai jellemzők, szellemi adottságok, társadalmi helyzet), – jelenlegi szerződés (kivásárlási ár, szerződés hossza) – irányított, hozzáadott jellemzők
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– 1) lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy, 2) érvényes szerződés esetében: átadó futballvállalat – (átvevő) futballvállalat – játékos ügynökök, menedzserek, -megfigyelők
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– átigazolási díj

Forrás: Chikán (1995) alapján, András

A csere tárgyának elméleti jellemzője, hogy a játékos a jogot nem adja el teljesen. Fontosabb jellemző azonban, hogy a játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából egy kettős ügyletnek tekinthető. Egyszerre jelenti a munkaerő felvételét, továbbá a vagyoni jog megvásárlása által egy olyan befektetést, mely többféle módon (kölcsonbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható.

Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, melyek elősegíthetők, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékosjogának értékére ható tényezők egy része eleve meghatározott, másrésztük irányított vagy hozzáadott jellemző.

A játékosok adásvételét – egyfajta közvetítőként – gyakran licenccel rendelkező ügynökök^{vii} segítik (Heller, 2002).

A játékospiac időben korlátozott piac: évente kétszer, nyáron^{viii} és télen nyit ki¹¹.

A piac terméke mögött megbújó labdarúgó egy speciális munkaerő, mely jellemzően a következőkben nyilvánul meg:

- a labdarúgással mint hivatással eltöltött idő véges,
- kortól függők a szerződési szabályok¹²,

¹¹ Ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának.

¹² Például Magyarországon 18. év alatt hivatásos labdarúgóként legfeljebb 3 évre szóló szerződést írhat alá, csak a törvényes képviselőjének aláírásával érvényes; 18 év felett legfeljebb 5 éves időszakra.

- sztárok nehezen helyettesíthető, korlátos munkaerők,
- élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozása kapcsán,
- empirikus, regressziós elemzések bizonyítják, hogy hosszabb távon megfelelő játékosállomány mellett lehet a legjobb bajnoki eredményt elérni (Szymanski – Kuypers, 1999),
- speciális munkakör: nehezen meghatározható a szerződés tárgya,
- speciális munkaidő^{ix}.

A labdarúgó játékospiaci mozgása kapcsán átigazolásról beszélünk, amennyiben két sportszervezet egymással érvényes szerződés mellett köt egyezséget, átigazolási szerződést. Ekkor a legtöbb esetben¹³ az átvevő futballvállalat átigazolási díjat fizet kártalanítás jogcímen.

Az átigazolási díj^x a sport egyik specialitása és kialakulása két dologgal magyarázható. Egyrészt azzal, hogy az utánpótlás-neveléssel foglalkozó – jellemzően napjainkban is egyesületi formában működő – sportszervezetek ebből tudják magukat fenntartani, másrészt a nagyobb sportvállalatok is így tudják rentábilis befektetésnek tekinteni a játékosok adásvételét. Ez egy újabb specialitásra hívja fel a figyelmet, azaz a játékos vétele nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelenthet.

A futballesemények jellegénél fogva a futballisták munkaszüneti napokon, a „rendes” munkaidőn kívül is rendszeresen foglalkoztathatók. Hivatásos sportoló csak határozott időre köthet szerződést és érvényes munkaszerződés megkötésének feltétele, hogy a hivatásos sportoló hivatásos sportolói versenyengedéllyel rendelkezik, melyet a sportági szakszövetség ad ki a nyilvántartásba vételt követően.

Speciális játékospiaci kérdés a kirendelés intézménye. A játékos kirendelésére csak két esetben kerülhet sor – az érintett sportoló előzetes hozzájárulásával – a futballvállalat szempontjából. Egyrészt a nemzeti válogatott keretben való szereplés céljából, másrészt más sportszervezetnek való kölcsönadás esetén.

A hivatásos labdarúgás fennmaradását sportszakmai szempontból egyrészt a különböző utánpótlás-nevelési programok, másrészt a sportszakember-képzés biztosítja.

¹³ Kivéve, ha a labdarúgó és a sportszervezet közt írásbeli megállapodás van az átigazolási díj lemondásáról.

A nevelőegyesületek befektetésének megtérülését a(z) – Európai Unió által is elfogadott – FIFA átigazolási rendszer azon szabálya garantálja, mely szerint minden olyan klub kártalanítást kap, amelyik olyan 23 évnél fiatalabb játékost edz, akit később nemzetközileg átigazolnak.

Horváth (2000) szerint a hazai játékospiac önszabályozását sokáig a következetlenség jellemezte, amennyiben sem a hazai jogszabályoknak, sem a nemzetközi szabályzatoknak nem felelt meg. A szezonközi átigazolási időszak a játékosállomány kiigazítására, míg a nyári átigazolási időszak a csapaterősítésre szolgál.

6. A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca

A nagy érdeklődést kiváltó sportesemények gazdasági jelentősége megteremtette mind nemzeti, mind nemzetközi vonatkozásban a közvetítési jogok piacát. Ezen a piacon a terméket egy-egy sportesemény vagy rendezvénysorozat közvetítésének lehetősége jelenti. Ezen alfejezetben közvetítés alatt jellemzően a televíziós közvetítéseket értem.

Ez a közvetítési lehetőség jelenti mára a sporttevékenységgel kapcsolatos immateriális javak legfontosabb részét. Lényege, hogy a műsorszolgáltatóknak engedélyezik, hogy egy konkrét – csak a nézők számára belépőjegy fejében korlátozottan nyilvános – sporteseményről közvetítést adjon.

Sárközy (2002) alapján a közvetítés engedélyezésének joga, egy vagyoni értékű átruházhatatlan személyes természetű jog, mely eladhatatlan, adásvételi szerződés tárgya nem lehet. A jogbirtokos licencszerződéshez hasonlóan szerződés által a közvetítésre vonatkozóan használati jogot adhat a műsorszolgáltatóknak, mely ezáltal az immateriális jogot hasznosíthatja. A csere tárgyának legfőbb gyakorlati, üzleti értéket hordozó jellemzője, hogy reprodukálhatatlan, önmagában egyedi.

A jog értékének alakulását alapvetően az adott sportág népszerűsége és médiaképessége¹⁴ befolyásolja.

A közvetítési jogok piacának eladói oldalán a sportesemények jogtulajdonosait találjuk. Nem forrott ki, hogy a közvetítések engedélyezési jogánál ki a jogtulajdonos. A nemzetközi sportszövetségek gyakorlata alapján az alapszabályukban foglalt, tagoktól származó felhatalmazások alapján a különböző nemzetközi sporteseményekre maguk kötnek szerződést a televíziós társaságokkal jellemzően csomagban és kizárólagossággal. Ugyanakkor az ebből származó bevételekből – közgyűlési határozatban foglalt arányokban – juttatnak tagszervezeteiknek, a nemzeti sportági szakszövetségeknek. A sportesemények jogtulajdonosai általában egyben a különböző versenysorozatok kiírói¹⁵. Nyugat-Európában vagy eleve a nemzeti sportszövetség tulajdonában vannak a jogok (pl. Franciaország), vagy általában a nemzeti sportszövetségek alapszabályukban vagy más szabályukban megszerzik

¹⁴ András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: megfelelő lebonyolítási mód, egyszerű szabályrendszer, látványosság, extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, magas nézői érdeklődés.

tagjaik hozzájárulását ahhoz, hogy a teljes bajnokságra ők kössenek szerződést. A labdarúgásban láthatunk példát a jog központi (pl. angol, holland, német, francia bajnokság) és egyedi értékesítésére (pl. olasz, spanyol bajnokság) egyaránt. Az egyedi értékesítés esetében is a jogtulajdonosok valamiféle kartelleseése figyelhető meg. A szerződések lehetnek kizárólagosak vagy több televíziós társasággal megkötöttek egyaránt. A csomagban való értékesítés jellemzően azt jelenti, hogy a szerződések tárgyát tekintve általában kiterjednek mind az élő, mind az ismétlő közvetítésekre, mind az összefoglalók sugárzására. A konkrét közvetítésre kerülő mérkőzések kiválasztása történhet a sportági szakszövetség vagy a televíziós társaság által.

Központi értékesítés esetén a televíziós közvetítések engedélyezésének jogából származó bevételt a sportági szakszövetség vagy – származtatott jogtulajdonos esetében – annak hivatásos tagozata (liga) közgyűlési határozata alapján osztják fel. A bevétel jelentős részét a tagok közt különböző elvek¹⁶ alapján visszaosztják, a többi a sportági szakszövetségnél vagy annak tagozatánál maradva az utánpótlásra, alacsonyabb osztályú csapatok, válogatott keretek működésének támogatására, illetve adminisztratív kiadások fedezésére szolgál.

Ezen a piacon is gyakori jelenség, hogy a jogok értékesítésével nem a jogtulajdonosok maguk, hanem ezzel megbízott sportügynökségek foglalkoznak. A gyakorlatban megszokott, hogy a szövetségek marketingcégeknek adott ügynöki megbízás által szerződnek a televíziós társaságokkal.

A hivatásos labdarúgás közvetítési jogai piacának vevőjeként a különböző televíziós műsorszolgáltatók vannak jelen, akik kizárólagos jog megszerzésére törekednek. A sportközvetítések jövedelmezősége^{xi} a műsorszolgáltatók számára alapvetően három oknak köszönhető. Egyrészt a sportadások a legnépszerűbb televíziós műsorok közé tartoznak, másrészt a nagy sportesemények közvetítése alkalmas a televíziós társaság piaci pozíciójának erősítésére, harmadrészt a reklámbevételek fontos bevételi forrást jelentenek a televíziós társaságok számára¹⁷.

¹⁵ A jogtulajdonos azonosításának kérdésében újabb kérdések merülnek fel 1) az egyéni sportágak, 2) a csapatsportágak esetében is. Ez utóbbi esetében a versenyben induló csapatot egy sportvállalat működteti, ugyanakkor a versenyt egy sportszövetség vagy annak tagozata írja ki.

¹⁶ Egyenlőségi vagy vegyes rendszer.

¹⁷ Magyarországon a legfrissebb statisztikák alapján a reklámbevételek 44,6 százaléka a televíziókban mint médiatípusban költődnek el, mely becsült nettó reklámbevételben 45 milliárd forintot jelentett a 2003. január-szeptember időszakban (HVG, 2003. november 15., 6. old.).

4. táblázat A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca

A termék (a csere tárgya)	sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	reprodukálhatatlan
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– adott sportág népszerűsége (magas nézettség, kedvező marketinglehetőségek), – adott sportág médiaképessége
A piac szereplői: – eladó – vevő – közvetítő	– jogtulajdonos, származtatott jogtulajdonos (pl. ligák) – műsorszolgáltató – sportügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– közvetítési jog ára

Forrás: Chikán (1995) alapján András

A piaci magatartást leginkább befolyásoló tényező a közvetítési jog kialakult ára. Ezt a piaci kereslet és kínálat alakítja, melyre befolyással van az, hogy a médiapiacot milyen piaci szerkezettel jellemezhetjük. Bourg (2000) gazdasági elemzésében megvizsgálta, hogy a különböző piaci szerkezetek és konkrét események esetében hogyan alakultak a közvetítési jogok piacán az árak.

5. táblázat A közvetítési jogok árának alakulása a különböző piaci szerkezetek tükrében

Piaci szerkezet	Esemény	Kínálati oldal szereplői	Keresleti oldal szereplői	Közvetítési jog ára
Monopolkínálat	Sydney nyári olimpia, 2000	NOB	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN Sports, HBO, Showtime, Direct TV, Newport	1,332 millió USD (NBC)
	Labdarúgó-vb, 2002	FIFA	ABC, Câble TV, UER (EBU), Team, Kirch, IMG-UFA, CWL	890 millió USD*
Monopolkereslet	Francia labdarúgó bajnokság, 1973/74	Profli klubok	ORTF	88,95 ezer USD**

* USA nélkül, ** 0,50 millió FFR, az átváltás a www.oanda.com/convert/classic honlap alapján történt.
Forrás: Stackelberg (1951) és Bourg (2000) alapján András¹⁸

¹⁸ A Szerző eredeti munkájában más piaci szerkezet besorolást követ, melynek helyére a táblázatban inkább Stackelberg (1951) besorolása került.

Bourg (2000) szerint a kialakult közvetítési díjban szignifikánsan csak a keresleti oldalon található résztvevők száma a meghatározó. Vannak olyan sportesemények, ahol a közvetítési jogok piacát a túlkínálat jellemzi. Ezekben az esetekben a közvetítési jogok árát egy piaci alku határozza meg.

A médiapiacot jellemző piaci szerkezeten túl a közvetítési jogok ára kihat a televíziós piacot napjainkban jellemző sokcsatornás modell is. A televíziós piac egy kompetitív piac, ahol kiélezett verseny dúl a fogyasztók szabadidejében, televízió-nézéssel töltött idejéért. Ez az idő véges, és a megjelenő egyre több csatorna adáz harcot vív ennek megszerzéséért. Ezért jelenthet komoly versenyelőnyt az olyan televíziós megvétele vagy előállítás, melyek nem reprodukálhatóak, illetve kínálatuk szűkös, így ezekkel biztosítható, hogy az újabb és újabb csatornák megjelenése nem jár a nézettség csökkenésével. Urbán (2000) szerint a hivatásos látványsport mint tartalom ilyen értéket képvisel. Az sem véletlen, hogy a közszolgálati televíziós társaságok számára a nézőkért folyó versenyben komoly előnyt biztosíthat, ha bizonyos sportesemények közvetítése esetében előírják, hogy azt csak mindenki által, ingyenesen elérhető műsorszolgáltató adhatja^{xii}.

A televíziós társaságok döntésére az is kihat, hogy a műsor „készen érkezik” vagy saját gyártásban kerül képernyőre. A saját gyártás esetében újabb, a gyártással kapcsolatos költségek keletkeznek¹⁹. Ráadásul a korábbi viszonylag alacsonynak mondható sportközvetítések műsorkészítéssel kapcsolatos kiadásai mára jócskán megnövekedtek. Napjainkra minősítő kritériumnak számít, hogy a közvetítés magazinszerű, a pályán történtek mellett háttéreseményeket bemutató, interjúkat, bejátszásokat közlő legyen. Mindez magas műszaki színvonalat, újszerű kameraállásokat, grafikus megjelenítéseket, szakkomentátorok alkalmazását jelenti, jócskán megnövekedett költségvonzattal.

Urbán (2000) szerint a hosszú évekre megszerzett közvetítési jog és egy állandó műsorstruktúra nemcsak a pillanatnyi nézettséget emeli, hanem nézői szokások megváltoztatására, nézői hűség kialakítására is alkalmas.

A közvetítési jogok keresleti-kínálati viszonyai világszerte folyamatos változásban vannak. Korábban a közvetítési jogok piacán a közszolgálati televíziók domináltak, addig mára

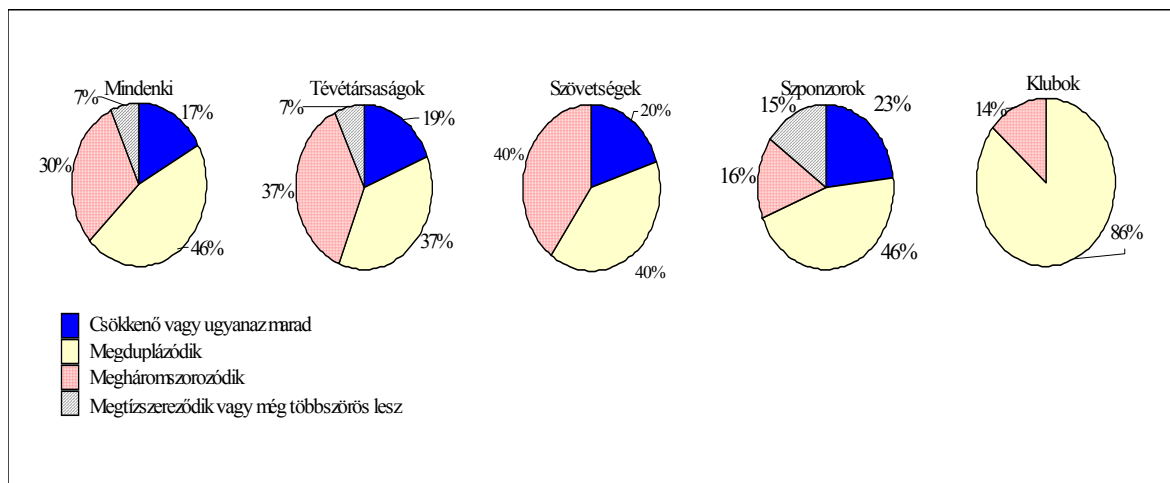
néhány országban a kereskedelmi televíziók tettek szert túlsúlyra. A digitális televíziózás megjelenésével a piaci további forrongására lehet számítani.

A fizető televíziók belépése a korábban mindenki által fogyasztható közjóságokból, korlátozottan hozzáférhető, áruvá tette a sportközvetítéseket. A sportműsorok meghaladó mértékben bővültek a televíziós kínálat növekedéséhez képest: ma már számos sportcsatorna működik, és Whannel (1995) szerint a sport az általános csatornák műsoridejében is egyre nagyobb arányt képvisel.

Ezen túlmenően a fizetős csatornák piacra lépésével újabb szabályozandó kérdések jelentek meg. Hogyan biztosítható, hogy a jelentős társadalmi események mindenki számára elérhetővé váljanak, és milyen sportesemények számítanak bele ebbe a körbe? Az erre vonatkozó kérdéseket az EU Tanácsának 1997. június 30-án kibocsátott 97/36/EG irányelve szabályozza.

A közvetítési jogok piacának jövőbeli alakulásánál érdekes lehet annak vizsgálata is, hogy vajon hogyan alakul a jövőben a sportközvetítések száma. Kassay (2003/a) tanulmányában a következő megállapításokat teszi.

2. ábra A televíziós sportközvetítések száma változásának előrejelzése 2011-ig



Forrás: SportBusiness International, November 2001

Az első grafikon a piaci szereplők együttes és egyöntetű véleményét tükrözi. Ennek alapján a piac szereplői a közvetített mérkőzések számának jelentősen növekedésére számítanak. Két szélsőséges véleményt a televíziós társaságok és a klubok jelentik. A televíziós társaságok

¹⁹ Pl. a közvetítési, az utómunkálati, vágási, szerkesztési feladatok kiadásai. Konkrétan ma Magyarországon egy NB I-es labdarúgó-mérkőzés közvetítésének költsége háromszorosan haladja meg az angol, német, olasz és spanyol bajnokság egy-egy mérkőzésének együttes költségét.

többféle növekedést képzelnek el, addig a klubok csaknem egybe hangzóan a jelenlegi szám megduplázódásával kalkulálnak.

A kérdés az, hogy a hivatásos sport iránti kereslet ilyen erős a következő években, vagy egy-egy sportág esetében telítettséggel kell számolni. Ez esetben ugyanis a televíziók megfontoltabban, óvatosabban fognak válogatni. A hirdetési piac változásaival és a közvetítésbe fektetett szerződési és gyártási költségeket tekintve a tendencia: kisebb számú, de nagyobb nézettséget biztosító közvetítések kerülnek képernyőre.

A közvetítési jogok piacára kihat a hirdetési piac esetleges változása is. A hirdetési piac szűkülése azt eredményezheti, hogy a televíziós társaság nem tudja kitermelni a hirdetési bevételekből a közvetítési jogdíjért fizetett összeget.

Urbán (1997) szerint Baumol-kór hatás érvényesül az élőben sugárzott sport mint televíziós műsorszám jogdíjaiban is. A hivatásos sport ráadásul olyan látványteremtés, ami a televízióképernyőjén is piacképes. A sport nagy tömegeket képernyő elé vonzó műsorszám jellegén túl ezzel is magyarázható, hogy az 1980-90-es években mért nőtt olyan viharosan az élő sportközvetítési jogok ára. Miután a sport egyike az olyan minőségi szórakoztató műsorszámoknak, melyek legfőbb eszközül szolgálnak a közönségteremtésben, ez megemeli a sugárzáshoz szükséges jogdíjakat mind a hirdetésekből élő ingyenes, mind a fizetős televíziók esetében. Ez a közszolgálati televíziók műsorszerkezetére is kihat, hiszen így a magas jogdíjú műsorok piacáról kiszorulnak.

Ugyanakkor napjaink tendenciájaként megfigyelhető jelenség néhány országban a közvetítési jogok árának csökkenése²⁰ és a nagy médiatársaságok pénzügyi ellehetetlenülése^{xiii}. Kérdés, mindez hogyan érinti a közvetítési jogok piacát és a hivatásos labdarúgás működését.

²⁰ A BigFive országokban élő szerződések vannak jelenleg. Németországban a Kirch-csőd megroppantotta a Bundesliga gazdasági bázisát. A Bajnokok Ligája kizárólagos közvetítési jogainak 2003 és 2006 közti időszakra történő értékesítése esetében vegyes a kép. Németországban idén olcsóbban keltek el a jogok, ugyanakkor Angliában drágábban. Elméletileg tehát igaznak látszik a csökkenő tendencia, de nem kizárólagosan és nem országtól, versenysorozattól függetlenül.

7. A hivatásos labdarúgás sportszponzori piaca

A sportban a szponzorálás a felszerelési szerződések kapcsán jelent meg először, és az 1970-es években vált általánossá, igazán jelentőssé. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálás gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket jelentő, kétoldalú üzleti kapcsolat. A szponzorálás egyszerre képes szolgálni a vállalat reklámtevékenységét, illetve a sport eladását. Egy kétoldali üzleti kapcsolat, mely a sport egyik fontos bevételi forrását adja.

6. táblázat A hivatásos labdarúgás sportszponzori piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	sporttal (sportoló, sportesemény, sportszervezet) kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	hosszú távúság, kétoldalúság
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	– értékes célcsoport, – médiajelenlét
A piac szereplői: – eladó	– szponzorált – lehet: 1) sportoló, 2) sportszervezet, 3) sportszövetség, 4) sportesemény(-rendező)
– vevő – közvetítő	– szponzor – jellemzően marketing céllal közeledő vállalat – sport(marketing)- és médiaügynökségek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	– szponzorált reklámértéke, imázsa

Forrás: Chikán (1995) alapján András

A labdarúgás sportszponzori piacán a csere tárgyat többek között²¹ a sporttal, labdarúgással kapcsolatos képzettársítás lehetősége jelenti.

A labdarúgás sportszponzori piacán a szereplők kapcsolatát a kétoldalúság és a hosszú távúság jellemzi. Óhatatlanul mind a szponzor, mind a szponzorált hat egymásra, a képzettársítás hatása hosszú távon is jelen lesz kapcsolatuk hatásaként.

A szponzoráció gyakori jelensége a kizárólagosság. A szponzorációs szerződés érinthet mind szerzői, mind immateriális jogokat. Általában a szponzorációs csomag részeként jelenik meg a televíziós közvetítések biztosítása, mely jelentősen növelheti ennek a speciális terméknek a

²¹ Hasonlóan fontosak a sporteseményhez kapcsolódóan elérhető közvetlen (helyszíni) és közvetett (média-) fogyasztók.

marketingértékét. Sajátos kötelezettségként megjelenhet a szponzorált sportoló megjelenési kötelessége, marketing-kampányokban való részvétele is.

A szponzori piac jellemző vevői, az üzleti szféra vállalatai jelentősen hozzájárulnak a szponzorációval a sport, a hivatásos labdarúgás gazdasági bázisához. A sport marketingkommunikációs eszközként való használatát mind a sport megváltozott jellemzői, mind sporton kívüli tényezők is biztosították. A sport akkor tud jó marketingkommunikációs eszköz lenni a vállalatok számára, ha biztosítható az üzleti szféra számára az értékes célcsoport elérése. Ehhez hozzájárulhat a nézettség megfelelő nagysága, illetve a nézők megfelelő társadalmi összetételének megnyilvánulása.

A sportszponzori piac vevői oldalán megjelenő vállalat a sport szponzorálása által más és más piac, fogyasztói csoport elérését célozhatja meg. Ennek megfelelően, a piacok Chikán (1997) szerinti földrajzi kiterjedése alapján érdemes megkülönböztetni különböző szponzori szinteket²². Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszíntre kilátogató nézőket, illetve a helyi médiumok sportfogyasztóit kívánják elérni. A helyi szponzorokkal jellemzően az adott sportvállalat kerül üzleti kapcsolatba, így az ebből az üzletből származó szponzorálási díj a sportvállalathoz folyik be. A helyi szponzorok potenciális számát és gazdasági erejét alapvetően befolyásolja a sportvállalat földrajzi elhelyezkedése. Nemzeti szponzorokról, akik alapvetően nemzeti piacon való jelenlétük miatt ezt a fogyasztói réteget célozzák meg. Regionális szponzorokról, melyek egy-egy régióban, globális szponzorokról, melyek az egész világban gondolkodnak piacaik behatárolásakor, döntéseik meghozatalakor. Bármelyik szintről is beszélünk elengedhetetlen számukra a helyszíni fogyasztók megléte, illetve a média biztosította közvetítés megvalósulása. Míg a helyi szponzorokkal közvetlenül a sportvállalat, addig a nemzeti, regionális és a globális szponzorokkal a sportvállalat és a versenykiírója²³ egyaránt közvetlen üzleti kapcsolatba kerülhet, hisz ez biztosíthatja a megcélzott piac elérését. Éppen ezért a sportág szponzorációban meglévő lehetőségeinek kiaknázásáért közvetlenül a sportvállalatok, valamint a sportági szakszövetségek egyaránt felelnek.

²² A különböző szakirodalmak szponzorálási szinteket alapvetően a szolgáltatás jellege, illetve az ellentételezés nagysága alapján különítik el. Ezzel összhangban például beszélnek 1) név-, rendezőszponzorról, 2) hivatalos szponzorról, 3) hivatalos szállítóról és 4) helyi szponzorról. Az anyagi hozzájárulás alapján a szintek egy lehetséges felosztása 1) gyémánt szponzor, 2) arany szponzor, 3) ezüst szponzor, 4) bronzszponzor (Fazekas – Nagy, 2000).

²³ Nemzeti bajnokság esetében az adott sportág nemzeti szakszövetsége, nemzetközi versenysorozat esetében a nemzetközi szakszövetség.

3. ábra A sportszolgáltatók által kínált lehetőségek a szponzoráló vállalatok számára

			Hivatásos sport
Nemzetközi	Média	E	Nemzetközi szövetség, liga
Nemzeti		s	Nemzeti szövetség, liga
		e	Futballtársaság
Helyi		m	Csapat
		é	Sportoló
		n	Létesítmény
		y	

Forrás: Szántai (1999)

A leírtak jól bizonyítják, hogy a média a szponzori piacra is közvetett befolyással van, mert a szponzorok számára azok a sportágak a legértékesebbek, melyek megfelelő médiajelenléttel bírnak.

A szponzorálás elterjedésének azonban megvannak a televíziózástól független tényezői is. Bizonyos termékek direkt reklámozásának tilalma, a hagyományos marketingcsatornák telítődése, a multinacionális vállalatok globális marketingcsatorna keresése, más kommunikációs csatornán keresztül nehezen elérhető célcsoportok elérésének lehetősége, mind-mind kedvezően járult hozzá a sportszponzorálás jelentőségének növekedéséhez.

A szponzorálás létrejötte és eredményessége sokrétűen alapul a szponzorált teljesítményén: a sportsikereken, az adott sportágat jellemző imázson, a közvetlenül és közvetetten elérhető célcsoport nagyságán és összetételén. Bármelyik felsorolt tényezőben nem megfelelő a sport által nyújtott kínálat, megkérdőjeleződik a szponzoráció üzleti hatékonysága. Azzal, hogy a szponzor vállalat hozzákapcsolja terméke, szolgáltatása kommunikációját a sporthoz, igen magas kockázatot vállal.

Szakértők szerint a labdarúgás saját sportági jellemzői alapján kiválóan alkalmas – többek között – termékbevezetés támogatására, termékpozicionálásra, közvetlen értékesítésre, fogyasztói hűség kialakítására, márkanév kialakításra, ismertté tételre.

A szponzori piacra mindenütt a világon kihat a reklám-, illetve hirdetési piac alakulása, melyek erősen függenek a televíziós iparág és a magazinkiadás aktivitásától. A világ hirdetési piacát erősen érinti az amerikai reklámpiac, melynek mindenkor az egyik²⁴ legjelentősebb lökést valamilyen nagyobb nemzetközi sportesemény (ilyen lehet pl. a 2004. évi athéni

²⁴ Szakértők szerint az amerikai reklámpiac másik fontos indukáló ereje az elnökválasztás.

olimpiai játékok) adja. A legnagyobb európai reklámpiacokon²⁵ csökkenni látszanak a reklámköltségek, melyet erőteljesen meghatároz a rendkívül rossz helyzetben levő német reklámpiac.

²⁵ Francia-, Német-, Olasz-, Spanyolország, valamint Nagy-Britannia.

8. A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca

A merchandising²⁶ az amerikai filmvilágban alakult ki, s vált – leginkább – a hivatásos sporthoz fűződő részpiaccá. A merchandising lényegét tekintve arculatátvitelt jelent. Dénes (1998/b) szerint a futballvállalati védjegyek jogilag védett, engedélyezett forgalmazásáról van szó, mely logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékosok nevével, aláírásával, képével, stb.) ellátott termékek eladását foglalja magába. Végtelen válfajának tömeges és hatékony alkalmazására az 1980-90-es években került sor, jellemzően az üzleti élet reklámigényes területein. Dénes (1998/b) szerint a merchandising vásárlásösztönző eszközként való felhasználása nem sporttalálomány, de az utóbbi években ezen a területen fejlődött a leglátványosabban²⁷.

7. táblázat A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca

A termék (a csere tárgya)	logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	alkalmas az elkötelezettség növelésére
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	márkaérték
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none">– eladó– vevő– közvetítő	<ul style="list-style-type: none">– logó, szimbólum tulajdonosa– fogyasztók– értékesítéssel megbízott ügynökségek, kereskedelmi egységek
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	a termék árán túl erősen befolyásolja a szurkolói hűség

Forrás: Chikán (1995) alapján András

A valóban üzleti alapon működő futballvállalatoknál a merchandising-bevételek komoly jövedelemforrást jelentenek.

A merchandising-tevékenység kiegészítő reklámtevékenységként erősítheti a fogyasztói elkötelezettséget, fokozhatja a végső fogyasztók keresletét.

Egy profi módon kialakított merchandising-stratégiának ugyanakkor lehetnek a marketingtevékenységen túlmutató, egyéb funkciói is. Elősegíti a vevői igények felkeltését és keresletként való megjelenését. Segíti az áru, szolgáltatás értékesítését, a márkaépítést, a

²⁶ A gazdasági terminológia minden országban merchandisingként használja. Németországban a szó szinonimájaként a Vermarktung szakkifejezés terjedt el, mely jobban kifejezi a sport immateriális vagyoni értékeinek piacosítását. Teljes tartalmát kifejező magyar megfelelője nincsen, ezért a továbbiakban is merchandisingként használom.

reklámtevékenység kiegészítésül szolgálhat. Hatékony imázs-javító PR-eszköz, ezen túlmenően a szolgáltatási csomag kiegészítő részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségét. Fontos szerepet játszik a szponzorokkal, támogatókkal kialakított kapcsolatrendszerben. Segítheti a szolgáltatások tárgyasult formában való meg nem jelenéséből adódó problémákat.

A merchandising-termékek jellemző értékesítési csatornái lehetnek a különböző kiskereskedelmi egységek, ajándékboltok, ezek franchise-rendszere, illetve az interneten, katalógusok által történő eladások. Gyakran találkozhatunk merchandising-termékeket népszerűsítő reklámokkal a televízióban is.

A valóban üzletszerűen működő nyugat-európai, hivatásos labdarúgásban komoly szerepet játszik a merchandising-tevékenység mind a labdarúgó-vállalatok, mind a ligák üzleti működésében. A hatékony merchandising-tevékenység kiinduló pontját a jogi háttér biztosítása, azaz védjegyek oltalma jelenti. A 2003 nyarán – a MSZH munkatársai segítségével – elvégzett kutatás kiterjedt a magyar futballtársaságok lajstromba vételének állapotára. Ennek eredménye alapján elmondható, hogy a magyar labdarúgó-vállalatok jellemzően még jogi értelemben sem biztosítják márkáik kiépítését, és az erre épülő merchandising-tevékenységet.

²⁷ A Szerző idézete szerint az USA-ban 1995-ben a hivatalosan engedélyezett merchandising-forgalom – akkori becslések szerint – elérte a 4 milliárd USD-t.

Összegzés

A labdarúgásban vállalként működő szervezetek mind-mind gazdálkodó entitások, melyek egyik hagyományos bevételi forrását a fogyasztóktól közvetlenül vagy közvetve eredő bevételek adják. Közvetlen bevételt jelentenek a különböző belépőjegyek, bérletek eladásából származó összegek. A bérletek értékesítése ráadásul egy előre kalkulálható, egyösszegű biztos bevétel, szemben a belépőjegyek sok tényező által befolyásolt nagyságával. A közvetlen bevételek meghatározzák számos közvetett bevételi tétel alakulását is. Kihatnak a helyi fogyasztásból származó egyéb bevételek (vendéglátás, parkolás, stb.) és a merchandising-bevételek nagyságára is. Mindezek az összefüggések teremtik meg a fogyasztói piac helyszíni nézőket érintő része és a merchandising piac közti kapcsolatot.

Amint egy sportesemény vagy annak sorozata értéket képvisel, akkor a hozzákapcsolódó jogok értékesíthetővé válnak. A labdarúgó-mérkőzések közvetítése vonzó műsor lehet a televíziós csatornák számára, ha mérhetően, tervezhetően magas nézettséget képesek gerjeszteni, és ezáltal jól értékesíthető reklámhelyeket biztosítanak a televízió számára. Amennyiben a nézettség magas, a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétel jelentős összeggel növeli a jogok tulajdonosát. Alapfeltétel azonban a szórakoztatás képessége, hiszen a médiafogyasztók a helyszíni fogyasztókhoz képest két okból is érzékenyebbek erre. Egyrészt, mert a képernyő előtt ülve a műsorkészítés technikájának fejlődése ellenére is másként, közvetlen érzékelhető csupán a játék felfokozott izgalma, nem érzékelve a többi néző pozitív externáliaként értelmezhető jelenlétét. Másrészt a médiafogyasztók körében nagyobb súllyal szerepelnek az úgynevezett laikus nézők, melyek érdeklődését inkább a látvány- és drámai elemek ragadják meg.

A közvetítési jogok értékesítése megfelelő alapot nyújt a helyszínen történő reklámfelületek értékesítéséhez, ezzel is hozzájárulva a szponzori piac aktivitásának további biztosításhoz, fenntartásához. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálásra való döntés esetében az üzleti szféra szereplői döntésüket a komplex módon felfogott marketingkommunikációs eszközrendszerbe illesztve teszik meg: végiggondolva a klasszikus reklámozási formákat, a szponzorálási lehetőségeket, valamint ezeknek súlyát, egymáshoz viszonyított arányát, a célok, a célcsoport, a termék/szolgáltatás, a nyújtott médianyilvánosság és a költségek ismeretében.

Ahogy láthattuk a hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának alakulása kihat mind a sportszponzori piac, mind a közvetítési jogok, mind a merchandising-piac alakulására. Mindezek által generált gazdasági bázis a futballvállalatok működésén túl jelentheti a játékos-piacon zajló adás-vételek forrását, melyek hatékony üzleti döntések esetében további gazdasági háttérként szolgálhatnak a futballtársaságok működésében.

A piacok közti kapcsolatok vizsgálhatók a társadalmi környezet megváltozásának nyomon követése által is. Láthattuk, hogy a fogyasztói piac helyszíni nézői szegmensének megjelenése mögött az emberek azon érdeklődése állt, hogy megtekintsék mások sportolását. Mindez bevételeket indukált és lehetővé tette az amatőrizmus szellemét szétfeszítő profivá válás folyamatát. Megteremtődött ezzel két piac is: a fogyasztói, illetve a játékospiac. A többi piac gazdasági jelentőségűvé válásához már a médiában lezajló forradalomra volt szükség. Misovicz (1997) szerint Nyugat-Európában a televízió megjelenése és elterjedése, valamint a részben ennek köszönhető hagyományos szórakozási formák átalakulása, a fogyasztás növekedése megnövelte a televízió gazdasági jelentőségét és egyben megrendítette a non-profit alapon szerveződő sport pénzügyi hátterét. Mindezek a lehetőségek és kényszerek alakították ki a média és a sport kapcsolatrendszerének alapjait: a média dominanciáját és a sport átalakulását. A televíziós társaságok számának növekedése erős versenyhez vezetett a nézőkért. Minden tévétársaság a nézőszám növelésére, illetve a reklámlehetőségek kihasználására törekedett. A sportműsorok közvetítése kiváló megoldásul szolgált ebben a versenyben. A közvetítések számának és nézettségének növekedése fel-, némely esetben túlértékelte a közvetítési jogokat. A labdarúgás ezzel még vonzóbbá vált a szponzorok, hirdetőik számára, így megoldódni látszott a sport pénzügyi válsága, hisz a televíziótól, hirdetőktől áramló pénz hozzájárult a finanszírozáshoz. Sokan úgy vélik, hogy a leírt folyamat egyben kiszolgáltatottá is tette a sportot a televíziónak, az üzletnek. Felgyorsította, kiteljesítette a professzionalizmust, fogyaszthatóbbá alakíthatta²⁸ az egyes sportágakat. Mára az egyes sportágak versenyeznek egymással a műsoridőért, hisz a közvetítés, a médiafogyasztók eladhatóvá teszik az eseményt a hirdetők/szponzorok felé. A televízió sportban való megjelenése újabb piacokat teremtett (közvetítési jogok piaca) és korábbiakat tett nagyobb gazdasági jelentőségűvé (szponzori piac, merchandising-piac, játékospiac).

²⁸ Meghatározhatta a verseny(sorozat) időbeosztását, a helyszínek kiválasztását, a versenyrendszert. Átalakíthatta a szabályokat.

Hivatkozott irodalmak

- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban, Doktori (Ph.D.) értekezéstervezet, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D. Program
- András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A sportág arculatának változása, in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, pp.189-200.
- Bourg, J-F. (2000), Analyse économique du Sport
- Chikán Attila (1995): A vállalat társadalmi környezete, BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben I., BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/2003 I. félév előadássorozata, 2002. szeptember 23.
- Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai, Marketing&Menedzsment 1998/3, pp.9-17.
- Dénes Ferenc (1998/b): A futball eladása a közönségnek, Marketing&Menedzsment 1998/5, pp.59-63.
- Dénes Ferenc (2003): Erősödő futballvárosok, Világgazdaság, 2003. október 9., p.14.
- Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (2000): Szponzorálás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Gálik Mihály (2000): Médiagazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Heller Judit (2002): Újlehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében, Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 2002/3, pp.116-119., 2002/4, pp.182-186.
- Dr. Horváth Gábor (2000): A sportolói jogviszony polgári jogi és munkajogi formái, in: Sárközy Tamás (szerk., 2000): A magyar sportjog alapjai, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
- Hunyadi Csilla (1989): A vállalat piaci környezete, in: Chikán Attila (szerk.) Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet
- Kassay Lili (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, Marketing&Menedzsment 1998/3, pp.25-27.
- Kassay Lili (2003/a): A major league-k működése – szöveggyűjtemény, BKÁE Sportgazdaságtani Kutatóközpont, Budapest

- Kassay Lili (2003/b): A sportmarketing alapjai című előadás, A sport üzleti kérdései c. tárgy, BKÁE 2002/2003. 2. félév, tárgyfelelős: András Krisztina
- Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., pp.1025-1037.
- Kornai János – Matits Ágnes (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása, Közgazdasági és Jogi 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, pp 135-162.
- Misovicz Tibor (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása, Jel-Kép 1997/1. szám, pp.23-33.
- Sárközy Tamás (2002): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., I. rész
- Sirgy, M.J. (1982): Self concept in consumer behavior: A critical review, Journal Consumer Behavior, 1, pp.287-300.
- Stackelberg, H. (1951): Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen
- Szántai Tamás (1999): Sportmarketing, BKE-előadás, Budapest, 1999.02.01.
- Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): Winners & Losers – The Business Strategy of Football, Viking
- Urbán Ágnes (1997): Sportüzlet, média és társadalom, Jel-Kép, 1997.1.sz.
- Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket, Jel-Kép 2000/3, pp.23-36.
- Whannel, G. (1995): Fields in Vision. Television and Cultural Transformation Rutledge, London
- HVG, 2003. október 18., pp. 31-32.
- HVG, 2003. november 15., p.6.
- Itt a márka? Interjú Bayer Józseffel (1997), interjút készítette Dénes Ferenc, in: András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociüzlet, Replika 1997 szeptember, 27. szám, pp.161-164.
- „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat

Végjegyzetek

ⁱ Szymanski-Kypers (1999) szerint érdekes jelenség, hogy a szurkolók (fogyasztók) legtöbbször hevesen ellenzi az üzletiesedést, pedig éppen az ő megjelenésük jelentette az első lépcsőfokot az elüzletiesedés folyamatában.

ⁱⁱ Például Angliában már 1885 óta, míg Magyarországon hivatalosan 1926-ban vált lehetővé, hogy a labdarúgók jövedelemhez juthassanak a futball révén.

ⁱⁱⁱ Az 1990-es évek elején Angliában külön intézményesült a hivatásos futball élvonala, a Bajnokcsapatok Európa-kupája csoportrendszerű, több mérkőzéssel járó *Bajnokok Ligájává* alakult át, a Kupagyőztesek Európa-kupáját pedig 1999-ben az UEFA-kupába olvasztották.

^{iv} A szuper-kupa, melyet nemzetközi szinten megrendeznek az adott év nemzetközi kupa (jelenleg BL- és UEFA-kupa) győztesei közt vagy nemzeti szinten a bajnoki és kupa-sorozat győztesei közt, egyedi rendezvénynek tekinthetők. A különböző nemzetközi és nemzeti kupák, bajnokságok, világeseményekre történő kvalifikációs sorozatok, majd maga az EB-, illetve vb-döntő ugyanakkor rendezvénysorozatként bonyolódik le.

^v A nézettség mellett fontos lehet az adott sportág hivatásos és amatőr jelleggel megjelenő sportolójának a száma is. Megfigyelt jelenség, hogy a helyszíni nézők egy része korábban üzte vagy szabadidejében még most is üzi az adott sportágat. Mindez azt jelenti, hogy a nagy szabadidősport bázis alapjául szolgálhat egy minőségibb hivatásos sportolói bázisnak, továbbá növeli az adott sportág iránti végső fogyasztók (helyszíni vagy médián keresztül nézők, szurkolók) számát.

^{vi} Például hitel esetében. Jól illusztrálja mindezt, hogy a Bosman-szabály bevezetésekor egyes labdarúgóklubok körében riadalmat keltett az, hogy lejárt szerződésű labdarúgók után nem kérhetnek díjat. Ugyanis a játékosok átigazolási jogát gyakran használták felvett kölcsönök biztosítékeként. Amennyiben a szerződés lejárt után az átigazolási jogok értéktelenné válnak, megszűnik a kölcsön biztosítéka és ezek visszafizetése azonnal esedékessé válik.

^{vii} A kereskedelmi ügynök közvetítésével akkor köthető szerződés, ha az ügynököt az illetékes sportági szakszövetség nyilvántartásba veszi. Ennek feltétele egyrészt a személyi, másrészt a vagyoni követelményeknek való megfelelés.

^{viii} A „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat szerint (I. fejezet 2. cikkely) a két átigazolási időszak létrehozásáról minden nemzeti szövetség dönt évente, melyet közöl a FIFA-val. A döntés elvei a következők: 1) Az első átigazolási időszak legkorábban a nemzeti bajnokság befejeződése után kezdődik és az új idény megkezdése előtt ér véget, elvileg nem tart tovább 6 hétnél. 2) A második átigazolási időszak a játékidény közepére esik, legfeljebb 4 hétig tart, és szigorúan sportbeli okokból végrehajtott igazolásokra korlátozódik.

^{ix} Ennek specialitására a nemrég Borussia Dortmund kapcsán kirobbant ügy hívta fel a figyelmet. A Borussia a játékosok jövedelmének egy részét éjszakai, illetve vasárnapi és ünnepnap pótlékként fizette ki, kihasználva az ezen típusú pótlékokra vonatkozó adómentességet. Ezzel a társaság – Meier, klubmenedzser szerint – 1,5 millió eurót takarított meg. (HGV, 2003. október 18., pp. 31-32.)

^x Jogászok szerint komoly alkotmányossági aggályt vet fel, hisz mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához. Nincs a gazdaságnak olyan területe, ahol a foglalkoztatottak csak abban az esetben válhatnak munkahelyet, ha mintegy kárpótlást fizetnek értük. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy itt vagyoni értékű jogról van szó. Sportspecifikus jellemző, hogy a személyiségi jogok hasznosíthatók. Egy sztárjátékos leigazolása (pl. Figo, Zidane, Beckham) már akkor hasznot termelhet egy futballtársaságnak, ha még egyetlen mérkőzésen vagy edzésen sem vett részt. A játékos pusztán imázsa felhasználható a társaság bevételeinek növelésére.

^{xi} A jövedelmezőség vizsgálata esetében meg kell nézni, hogy a televíziós társaság miből tudja a sportközvetítés kapcsán felmerülő kiadásait kitermelni. Mindez nagyban függ a televíziós modelltől, mely Gálik (2000) szerint lehet klasszikus kereskedelmi, állami/közszolgálati, duális és sokcsatornás modell.

Ezek a modellek alapvetően eltérnek, mind a nézői fizetési kötelezettségének, mind a piac szerkezetének, mind a tulajdonlásnak tekintetében. Ha a televíziós-műsorokat finanszírozás szerint csoportosítjuk (Gálik, 2000), akkor a klasszikus nagyközönség számára, „ingyenes”, a hirdetési bevételekből finanszírozott műsorok mellett megtalálhatóak az ún. fizető televízió (pay-tv), azok a műsorok, műsorcsomagok (subscription television), műsorcsomagok (pay-per-view), amelyekért a nézőnek fizetnie kell. A televíziós társaságok csoportosítása esetében még további lényeges tényező lehet a műsorterjesztés módja is. Ebben a tekintetben beszélhetünk földi műsorszórásról, kábel- műholdas és AM-mikro terjesztésről.

^{xii} Urbán (2000) alapján Magyarországon a kereskedelmi csatornák megjelenése óta a legelső alkalmat a kereskedelmi televíziók nézettségével való verseny felvételében a magyar közszolgálati, MTV Rt. számára a 2000. évi labdarúgó Európa-bajnokság közvetítése adta.

^{xiii} Németországban a Kirch-csőd mutatott rá a közvetítési jogok túlértékeltségére, míg Nagy-Britanniában a Granada és a Carlton Communications közös cége, az ITV Digital tönkremenetele húzta ki a talajt a második

liga csapatai alól. Olaszországban a Telepiú és a Stream. Spanyolországban a Quiero ment csődbe, Franciaországban pedig a Canal+ roppant meg.